

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

REPRÉSENTATIONS DE LA DIVERSITÉ ET IDENTIFICATION AU GROUPE :
ÉTUDE EXPLORATOIRE AUPRÈS D'UNE ÉQUIPE HÉTÉROGÈNE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
MAUDE BONDU

FÉVRIER 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Le but n'est pas le but, c'est la voie.

- Lao Tseu

Le but atteint, je constate que ces pages ne sont que peu représentatives de mon itinéraire. De nombreuses personnes y ont cru beaucoup plus que j'y croyais moi-même à plusieurs étapes de ce parcours et c'est grâce à leur présence si je suis arrivée à destination, mais surtout, si j'ai autant appris sur cette voie que j'avais choisie. Vous avez été des éclaireurs et je vous en remercie.

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de recherche, monsieur Gaby Hsab. Merci de m'avoir accueillie quand je suis venue à vous. Vos conseils et votre guidance, mais surtout votre grande disponibilité et votre calme communicatif ont été salutaires dans mon parcours. Merci de m'avoir permis de terminer ce mémoire en votre compagnie; ce fut un réel privilège.

À l'équipe de la CP. Une troupe dynamique, pétillante et rafraichissante. Vous m'avez inspirée de nombreuses manières. Telle une enseigne fluorescente, vous êtes éclatants, vous attirez l'œil et vous embellissez le décor! Merci.

À Johanne et Dónal. Vous avez cru en moi alors que je n'y croyais pas. Arrivée au carrefour, j'ai tourné à droite plutôt que de continuer et nous nous sommes perdus en cours de route. Vous m'avez énormément appris, dans la présence comme dans l'absence, et pour cela, je

vous en serai toujours reconnaissante. Vous avez été des feux d'artifice dans ma vie : ils sont brefs, ils sont flamboyants et ils vous émerveillent. Merci.

À l'équipe des communications du CSSS de la Montagne. Perdue dans l'obscurité, j'ai pris ce que je croyais être un raccourci sur le chemin et je vous ai croisés. Vous avez, sans le savoir, éclairé ma voie de nombreuses façons avec vos lampes torches et m'en avez donné une pour retrouver mon chemin. Merci.

À ma famille, celle à la base de tout, celle qui a su m'outiller pour cheminer dans la vie, apprendre et me reconnaître. Vous êtes mon phare, celui qui me sert de repère, celui qui me rappelle d'où je viens et vers où je me dirige. Merci.

À Julie, Catherine et Daniel, mes chers collègues de maîtrise et amis. Vous m'avez appris, tous autant que vous êtes, dans l'angoisse, dans l'ivresse, dans le doute, dans les rires, dans les discussions théoriques, dans les débats philosophiques autour d'une pizza bien grasse ou d'une bière fraîche, et dans tellement d'autres beaux moments beaucoup plus proches de la vie que de l'intellect! Vous avez été des lampadaires qui ont éclairé ma route. Merci.

À Alexandra, Dominique, Geneviève, Katie, Marie-Christine et Tiphaine. Merci de m'avoir épaulée, écoutée, remuée, illuminée, fait rire et tant donné au cours de cette étape de ma vie. Merci pour les discussions sur « la vie, les amours, les emmerdes »! Merci de votre joie de vivre, d'être ce que vous êtes et d'être dans ma vie. Vous êtes des veilleuses feutrées et apaisantes. En apparence petite, cette lampe prend tout son sens dans l'obscurité. Merci.

Finalement, à Benoît, qui m'apprend, m'étonne et m'émerveille chaque jour. Ta bienveillance, ta patience et ta générosité ont très certainement été un baume en cette fin de parcours. Merci pour ta présence réconfortante à chaque moment qui vient. Tu es ma lampe frontale : peu importe où je tourne la tête, je peux voir où je mets les pieds, puisque tu es auprès de moi. Merci.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE	6
1.1 Mise en contexte	7
1.2 La diversité : une valeur ajoutée.....	8
1.3 La diversité: portrait d'une réalité difficile.....	9
1.4 L'identification	10
1.5 La dimension affective	12
1.6 Objectif général et question générale de recherche	14
1.7 Pertinence sociale, scientifique et communicationnelle	15
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE.....	17
2.1 La diversité dans les groupes de travail.....	18
2.1.1 Diversité ethnique	20
2.1.2 Diversité de genre.....	20
2.1.3 Diversité d'âge	21
2.1.4 Fonction et historique professionnel	21
2.2 Les représentations	22
2.3 Identification.....	24
2.3.1 La théorie de l'identité sociale	25
2.3.2 L'attraction sociale.....	26
2.4 La dimension affective	28

2.4.1 Propagation des émotions.....	29
2.4.2 Congruence interpersonnelle et auto-vérification	30
2.4.3 La communication relationnelle et adaptative.....	30
2.5 Variables modératrices	32
2.5.1 Le temps	32
2.5.2 Fréquence des rencontres	33
2.5.3 Le contexte organisationnel.....	33
2.5.4 Le statut	34
2.5.5 La diversité comme valeur	34
CHAPITRE III	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	36
3.1 Posture épistémologique.....	37
3.2 Perspective méthodologique	37
3.3 Techniques et instruments de collecte de données	39
3.4 Sources d'information et modalité d'échantillonnage	41
3.4.1 Critères de sélection de l'échantillon	42
3.4.2 Description de l'échantillon	43
3.4.3 Conditions d'accès à l'échantillon	44
3.5 Collecte des données.....	44
3.5.1 Guide d'entretiens et pré-tests.....	44
3.5.2 Entretiens.....	46
3.6 Stratégies de traitement et d'analyse des données	46
3.7 Mesures éthiques mises en œuvre.....	47
3.8 Critères assignés pour démontrer la crédibilité et la validité des résultats	50
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	52
4.1 Présentation des sujets	53
4.2 L'identification	53
4.2.1 Identification cognitive	54
4.2.2 Identification évaluative.....	57

4.2.3 Identification affective	60
4.3 Les représentations de la diversité	63
4.3.1 Attributs visibles de la diversité	64
4.3.2 Attributs sous-jacents de la diversité	71
4.4 Attributs de catégorisation inclusive.....	83
4.4.1 Sociabilité, intelligence, performance, humanisme, générosité : les traits d'union	83
4.4.2 Curiosité et ouverture : gage d'authenticité.....	85
4.4.3 Complémentarité	88
4.5 Motifs d'identification	90
4.5.1 Approche organisationnelle.....	90
4.5.2 Travail non rémunéré à la commission : gage de solidarité, de soutien et d'entraide.....	92
4.5.3 La diversité: gage d'apprentissage	94
4.5.4 Tolérance à l'ambiguïté : une caractéristique à posséder	95
CHAPITRE V	
DISCUSSION DES RÉSULTATS	99
5.1 Influence des représentations de la diversité sur l'identification.....	100
5.2 Autres facteurs émergents.....	105
5.3 Notre recherche : ses points forts, ses limites et nos recommandations	106
CONCLUSION	109
APPENDICE A	
GUIDE D'ENTRETIENS	115
BIBLIOGRAPHIE	119

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
2.1	Classification des attributs de la diversité dans les équipes de travail – Adaptation et traduction libre du tableau de la taxonomie de Jackson (1996)	18

RÉSUMÉ

Le travail en équipe est devenu une pratique courante dans les milieux organisés. De plus, considérant la hausse de l'immigration, le vieillissement de la population et le niveau de scolarisation de plus en plus élevé chez les jeunes, les équipes de travail sont de plus en plus composées de gens détenant des caractéristiques diverses. Selon la littérature à ce sujet, les équipes de travail hétérogènes ont comme particularité d'être très innovatrices puisqu'elles détiennent de nombreuses perspectives en raison des différences de leurs membres. Toutefois, la diversité contenue dans ces équipes influence négativement la dimension affective du groupe, ce qui freine l'orchestration du processus d'identification et empêche ces équipes de bien performer dans les organisations.

À la lumière de cette problématique, notre objectif général de recherche est d'explorer la manière dont les représentations de la diversité contenue dans les équipes de travail influencent l'identification des membres à leur groupe. Pour réaliser nos ambitions, nous avons choisi la perspective méthodologique qualitative puisqu'elle s'attarde aux perceptions, à l'expérience ainsi qu'aux enjeux auxquels font face les acteurs sociaux. Nous avons précisément choisi de collecter nos données à l'aide d'entrevues individuelles semi-dirigées, ceci auprès d'une équipe de huit membres, œuvrant dans une petite organisation montréalaise de type privé, dont les membres étaient diversifiés en termes d'âge, de genre, d'ethnie et de fonctions professionnelles.

À la suite de l'analyse de nos données, nos résultats démontrent que les attributs visibles de la diversité ont une incidence plutôt positive sur l'identification des membres à leur groupe; les attributs sous-jacents ont, au contraire, un impact plutôt négatif. Il s'est aussi dégagé que certains traits communs aux membres tels que, entre autres, la curiosité, l'ouverture et l'authenticité favorisaient une catégorisation inclusive. Nous avons également constaté que la diversité pouvait être un facteur d'influence positive sur l'identification en raison de l'apprentissage qu'elle suscite. Cet apprentissage est apparu comme un élément modérateur de la diversité elle-même. Finalement, le fait de ne pas être rémunéré à la commission semble promouvoir un climat de non-compétitivité, favorisant ainsi le travail d'équipe, le soutien, l'entraide, la solidarité et la confiance au sein du groupe, de même que l'identification.

Mots-clés : groupes de travail, représentations, diversité, identification, affectif.

INTRODUCTION

«L'humanité est constamment aux prises avec deux processus contradictoires dont l'un tend à instaurer l'unification, tandis que l'autre vise à maintenir ou à rétablir la diversification.»

Claude Lévi-Strauss
Extrait de *Race et histoire* (2001 , p. 119)

Le lien social. Tel était le concept à la genèse de ce projet. Naturel, évident, inné, pour les êtres sociaux que nous sommes? Le lien social nous apparaissait à la fois simple et complexe, à la fois présent dans la réalité quotidienne, mais friable lorsque conjugué aux aléas de notre époque. À l'ère où la mondialisation vise l'interdépendance mondiale, mais où l'individualisme, qui tend à favoriser les valeurs et les droits individuels contre ceux du groupe, est la doctrine dominante ; à l'ère où les nouvelles technologies brisent les frontières étatiques et où le Web 2.0 rapproche virtuellement les individus, sans toutefois que ceux-ci échappent à l'esclavage d'objets électroniques qui les séparent physiquement les uns des autres, quel était donc ce lien unissant les individus?

Notre société est de plus en plus diversifiée, et ce à de nombreux niveaux. Les mouvements de populations en font une société multiculturelle, multiethnique, multi-langagière, multi-religieuse. Comparativement au début du siècle dernier, les statuts matrimoniaux sont de plus en plus diversifiés : marié, en union libre, divorcé, conjoint de fait, séparé, célibataire, veuf. Sans compter la diversification, ou devrait-on dire l'acceptation, des différentes orientations sexuelles : hétérosexuelle, homosexuelle, bisexuelle. Les familles traditionnelles ont, quant à

elles, laissé place aux familles nucléaires, recomposées, monoparentales ou à l'homoparentalité. Les tendances de la mode, qui se succèdent aussi vite que les saisons, laissent maintenant le choix aux individus de s'afficher au gré de leurs goûts aussi diversifiés qu'hétéroclites. Les légumes d'hiver, que nos aïeux conservaient afin de pourvoir à leurs besoins nutritionnels pendant la saison froide, ont fait place aux épiceries spécialisées et aux restaurants asiatiques, italiens, africains, péruviens, mexicains, afghans, français, canadiens, pour ne nommer que ceux-là. Alors que jadis quelques corps de métier faisaient rouler l'économie, la spécialisation de plus en plus pointue dans des domaines en constante évolution fait en sorte de diversifier l'orientation professionnelle des individus ainsi que les services offerts.

Somme toute, nombreux sont les facteurs qui font la diversification de notre société et de la population qui la compose. Toutefois, selon le paradigme de l'attraction sociale, les similarités entre les individus sont la base première de leur attraction les uns envers les autres (Valenti et Rockett, 2008). Mais dans une société de plus en plus hétérogène, quel est ce lien unissant les individus, si les différences tendent à les éloigner? Tel était notre point de départ.

Aux balbutiements de notre réflexion, nos préoccupations étaient dirigées vers la société dans son ensemble. Toutefois, nous avons choisi d'orienter notre étude à un micro-niveau, c'est-à-dire que nous avons transposé nos préoccupations sociétales dans la sphère sociale plus restreinte que sont les groupes de travail. Nous avons fait ce choix d'une part en raison de notre parcours universitaire qui nous a fait nous intéresser aux groupes restreints et d'autre part, parce que nous jugions que le phénomène étudié serait plus accessible et plus concret. De ce fait, les équipes de travail hétérogènes, c'est-à-dire diversifiées quant aux caractéristiques démographiques de leurs membres, étaient alors le parfait terrain de recherche.

En effet, la hausse de l'immigration, le vieillissement de la population et le niveau de scolarisation de plus en plus élevé chez les jeunes sont autant de facteurs qui influencent la diversification et la transformation de la main-d'œuvre québécoise (Guérin et Wils, 1992). Le

travail en équipe est, quant à lui, devenu une pratique courante dans les milieux organisés (Poling *et al.*, 2004). De ce fait, les équipes de travail sont de plus en plus composées de gens détenant des caractéristiques diverses, que ce soit en terme d'âge, de genre, de fonction, d'historique professionnel, ou au niveau ethnique ou culturel. Ces équipes de travail ont pour caractéristique d'être très innovatrices puisqu'elles détiennent de nombreuses perspectives en raison de la diversité de leurs membres (Jackson, May et Whitney, 1995). Toutefois, au fil de notre revue de la littérature, nous constatons à quel point la diversité pouvait entraîner nombre de difficultés tant au niveau des relations que de la tâche, minant ainsi le bon fonctionnement de ces groupes.

Considérant les obstacles rencontrés par ces équipes, nous nous sommes documentée sur ce qui pouvait promouvoir un climat positif au sein de ces groupes. Nous avons constaté que la réponse résidait peut-être au niveau du processus d'identification des individus. En effet, lorsqu'un individu s'identifie à une cible, le groupe, dans le cas qui nous intéresse, celle-ci devient partie prenante de son identité. L'identification influence les perceptions, les sentiments, de même que le comportement des membres d'un groupe (Tropp et Wright, 2001). De ce fait, elle mène les individus à adopter des attitudes et des comportements favorables au groupe, ce qui indirectement influence la performance et le rendement de ce dernier (Van Knippenberg, 2000). Ainsi, l'identification nous apparaissait comme étant l'agrégateur de ces équipes hétérogènes. Néanmoins, force était de constater que la diversité contenue dans ces équipes avait une incidence négative sur le climat affectif du groupe, minant ainsi l'identification des membres à celui-ci.

Notre objet de recherche se situe à la jonction de deux manifestations, soit l'augmentation de la diversité dans les organisations et le développement d'effets néfastes suscités par cette diversité au sein des équipes de travail. Sur ces bases, nous souhaitons comprendre l'influence de la diversité sur l'identification des membres à leur groupe. Ainsi pourrions-nous peut-être comprendre les raisons poussant cette diversité à être nocive et trouver réponse quant aux moyens pour modérer ses effets négatifs.

Au chapitre I, il est question de présenter le contexte dans lequel notre problème s'inscrit. Tout d'abord, le phénomène de la diversification de la main-d'œuvre dans les organisations est développé. Nous abordons ensuite plus attentivement les impacts autant positifs que négatifs de la diversité dans les équipes de travail. Plus précisément il est question d'explorer l'impact de la diversité sur la dimension affective du groupe et sur le processus d'identification des membres à ce dernier. Nous émettons entre autres que l'identification des membres est un facteur déterminant quant au bon fonctionnement de la cellule groupale. Nous soulignons également que, dans le cas des groupes hétérogènes, la diversité qui les caractérise fait entrave à ce processus d'identification, puisque la dimension affective est altérée. Ensuite, notre objectif de même que notre question générale nous guidant tout au long de notre recherche sont posés. Finalement, la pertinence scientifique et communicationnelle de notre étude est justifiée.

Le chapitre II est consacré à notre cadre conceptuel et théorique, où nous dressons, sans prétention d'exhaustivité, un portrait des différents angles théoriques utilisés par d'autres chercheurs quant à l'approche de notre problème. Afin de comprendre le phénomène plus en profondeur, nous définissons les concepts pivots contenus dans notre recherche, notamment en ce qui a trait aux différentes facettes incarnées par la diversité, les représentations de cette dernière, l'identification, la dimension affective, ainsi que les variables modératrices de la diversité que sont le temps, la fréquence des rencontres, le contexte organisationnel, le statut et la diversité comme valeur.

Le chapitre III est destiné à la présentation de notre cadre méthodologique. Les différentes étapes nécessaires à la réalisation de notre étude sont alors formulées. Dans un premier temps, nous indiquons notre posture épistémologique, justifions l'utilisation d'une perspective méthodologique qualitative et précisons l'instrument de collecte de données privilégié. Dans un deuxième temps, nous abordons nos sources d'information, nos modalités d'échantillonnage, les critères que nous avons établis pour sélectionner notre échantillon, celui-ci que nous décrivons, pour ensuite déterminer les conditions dans lesquelles nous avons pu y accéder. Dans un troisième temps, les démarches mises de l'avant pour collecter

nos données sont abordées, après quoi, notre stratégie d'analyse des données recueillies est exposée. Dans un quatrième et dernier temps, les mesures éthiques mises en œuvre, ainsi que les critères assignés pour démontrer la crédibilité et la validité des résultats sont énoncés.

Le chapitre IV est, quant à lui, consacré à la présentation et à l'interprétation de nos résultats. Nous y exposons les principaux résultats ayant émergé à la suite de l'analyse de notre corpus de recherche et les mettons en lien avec les résultats de recherche obtenus par d'autres chercheurs. En premier lieu, nous dressons un portrait des sujets et des signes d'identification que nous avons relevés pour chacune des sphères : cognitive, évaluative et affective. En second lieu, nous relevons les différentes représentations de la diversité qui nous sont apparues comme ayant un impact sur l'identification des membres à leur équipe. Ensuite, nous faisons état des différentes données ayant émergé au fil de notre analyse, notamment en ce qui a trait aux attributs de catégorisation inclusive et aux motifs favorisant l'identification.

Finalement, le cinquième et dernier chapitre est voué à la discussion de nos résultats. Nous faisons un bilan des résultats et mettons de l'avant les forces et les limites de notre recherche tout en faisant quelques recommandations quant à la tenue de recherches ultérieures. Le tout est suivi de la conclusion où nous faisons une synthèse de la présente recherche en y apportant nos commentaires.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

«So let us not be blind to our differences, but let us also direct attention to our common interests and the means by which those differences can be resolved. And if we cannot end now our differences, at least we can help make the world safe for diversity. For in the final analysis, our most basic common link is that we all inhabit this small planet. We all breathe the same air. We all cherish our children's futures. And we are all mortal.»

John F. Kennedy

Extrait d'allocution, American University, Washington D.C. 10 Juin 1963

Dans ce chapitre, il est question de présenter le contexte dans lequel notre problème s'inscrit. Tout d'abord, le phénomène de la diversification de la main-d'œuvre dans les organisations est développé. Nous abordons ensuite plus attentivement les impacts autant positifs que négatifs de la diversité dans les équipes de travail. Plus précisément, il est question d'explorer l'impact de la diversité sur la dimension affective du groupe et sur le processus d'identification des membres à leur groupe. Notre objectif de même que notre question générale de recherche nous guidant tout au long de notre étude sont ensuite posés. Finalement, la pertinence scientifique et communicationnelle de notre étude est justifiée.

1.1 Mise en contexte

Le visage des organisations a beaucoup changé au cours des dernières décennies. Les alliances entre pays, la mondialisation et la globalisation des marchés ont fait en sorte de transformer le fonctionnement des organisations, mais également leurs structures. Résultant de la conjoncture mondiale actuelle, la main-d'œuvre s'est beaucoup diversifiée. Nous observons entre autres l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail depuis le début des années 1960 (Maruani, 1996). Il y a donc eu une croissance au niveau de la diversité de genre au sein des organisations et dorénavant, les femmes se trouvent à tous les niveaux des structures organisationnelles aux côtés de la gent masculine.

Les jeunes, de leur côté, s'éduquent davantage et les organisations embauchent maintenant ces nouveaux diplômés pour occuper des postes de haut niveau. Ainsi, comparativement à leurs prédécesseurs qui ont dû gravir les échelons à travers des années d'expérience professionnelle, les jeunes se retrouvent maintenant de plus en plus tôt dans les sphères supérieures des organisations (Jackson, May et Whitney, 1995). Par conséquent, une plus grande diversité au niveau de l'âge est visible et il en est de même avec la diversité ethnique et culturelle, considérant les grands mouvements de populations et la hausse de l'immigration. Les nombreuses entreprises ainsi que la multitude de projets à teneur multidisciplinaire font foi, quant à elles, de la grande diversité reliée à la tâche et à la profession. En effet, des gens d'horizons disciplinaires différents sont maintenant plus fréquemment appelés à travailler de concert pour mener à bien les missions qui leur sont confiées, notamment quant à l'innovation au niveau des produits et des services (Jackson, 1996).

Dans un autre registre, au cours des dernières années, les organisations ont restructuré leur manière de travailler de sorte à introduire des équipes de travail (Poling *et al.*, 2004). La tendance pour le travail en équipe s'est accentuée afin de poursuivre de nouvelles stratégies axées sur la qualité des produits et des services, sur l'innovation et la rapidité (Jackson, May et Whitney, 1995). Comme le dénotent Lévesque et Murray (1998) dans leur étude menée

auprès de 977 syndicats, dans les trois années précédant cette étude, 36,1 % des établissements faisant affaire sur le marché international avaient introduit des équipes de travail dans leur mode de fonctionnement.

En somme, il est maintenant commun de voir des gens de provenances et de professions diverses, d'attributs démographiques distincts, de niveaux différents de qualifications, d'habiletés et d'aptitudes au travail, œuvrer de pair sur certains projets, car la diversité apporte une pluralité de perspectives, ce qui enrichit la dynamique et les produits du groupe.

1.2 La diversité : une valeur ajoutée

Les équipes de travail sont de plus en plus composées de gens détenant des caractéristiques distinctes, et ceci, à tous les niveaux hiérarchiques, afin de satisfaire à la demande toujours plus grande au niveau de l'efficacité et de l'innovation. Jackson (1996) explique que pour rester compétitives au sein du marché global, les organisations font appel à des équipes diversifiées, notamment au niveau disciplinaire, afin de servir l'intérêt des consommateurs au niveau des produits et des services offerts, considérant la haute innovation produite par celles-ci. La diversité au sein des organisations est en quelque sorte le miroir de la société actuelle en matière de pluralité : elle répond aux caractéristiques démographiques de la société dans laquelle l'organisation s'inscrit. Cette diversité donne également lieu à des résultats positifs pour les organisations. Richard (2000) énonce que, pour générer un avantage compétitif, la main-d'œuvre doit posséder certaines caractéristiques telles que détenir une valeur, être difficilement imitable et apparaître comme rarissime. La diversité culturelle, notamment, détient ces caractéristiques et suscite donc un avantage certain pour l'organisation. De plus, il explique que la diversité des travailleurs au sein d'une organisation rejoint les caractéristiques démographiques de la clientèle visée, ce qui entraîne une hausse de compétitivité au sein du marché.

La diversité dans les équipes de travail est également considérée positive au niveau de la créativité, de l'innovation et de la qualité des prises de décision. En effet, la pensée du groupe s'en voit plus réaliste et complexifiée puisqu'elle est le résultat de la somme des perspectives distinctes des membres qui le composent (Jackson, May et Whitney, 1995 ; Milliken et Martins, 1996). Selon les résultats obtenus par Keller (2001), les groupes multidisciplinaires, c'est-à-dire diversifiés quant à l'occupation de leurs membres, dans le milieu de la recherche et du développement de nouveaux produits, produisent une meilleure qualité technique, ainsi qu'un plus grand rendement au niveau des échéances et de leur budget, ceci en raison de l'effet indirect qu'a la communication externe, c'est-à-dire une communication qui s'orchestre plutôt en dehors du groupe avec le réseau propre à chacun des membres. En effet, puisque les membres du groupe ont un historique professionnel distinct, ils détiennent un réseau d'informations externe développé, ce qui leur confère un avantage en termes informationnels. Toutefois, bien que positive à certains égards, la diversité peut être un énorme frein au bon fonctionnement du groupe.

1.3 La diversité: portrait d'une réalité difficile

La littérature sur la diversité dans les équipes de travail est plutôt pessimiste : moins de satisfaction des membres; gestion des relations en dehors des limites du groupe parfois difficile; difficulté de compréhension, car les membres ne détiennent pas toujours le même langage technique; problème au niveau du pouvoir et des statuts (Jackson, 1996); plus haut taux de roulement des membres; moins de communication; moins d'intégration sociale (Tsui et O'Reilly, 1989); divergences d'opinions au niveau des perspectives, des valeurs, des attitudes, qui mènent à plus de conflits (Swann *et al.*, 2003); moins de cohésion; moins de sentiments affectifs ou présence de sentiments négatifs (Jackson, May et Whitney, 1995) ce qui entraîne moins de coopération, d'aide, de motivation ; absentéisme (Valenti et Rockett, 2008); évaluation plus négative de la part des superviseurs lorsqu'un membre est différent de la majorité et finalement, les sentiments négatifs ressentis donnent lieu à moins d'identification ou de sentiment d'appartenance des membres envers leur groupe (Milliken et Martins, 1996).

Compte tenu de la compétitivité au sein du marché mondial, les organisations ont besoin d'user de leurs forces pour se développer. En définitive, la diversité demeure une clé pour l'organisation : elle apporte un avantage compétitif en étant difficilement imitable, ceci tout en fournissant le bassin bouillonnant d'innovation et de créativité nécessaire à l'organisation. Toutefois, selon la littérature à ce sujet (Milliken et Martins, 1996), les groupes diversifiés rencontrent plusieurs obstacles qui entravent le processus d'identification des membres à leur groupe, influençant ainsi leur bon fonctionnement.

1.4 L'identification

Van Der Vegt et Bunderson (2005) ont démontré que la diversité, qu'elle soit au niveau des traits démographiques comme l'âge, le genre et la nationalité ou qu'elle soit reliée à la diversité au niveau de la tâche ou de l'expertise des membres, peut être associée à l'efficacité du groupe, mais seulement lorsque les membres s'identifient à ce dernier. On définira dans un premier temps l'identification de manière large comme étant

l'acte d'assimiler un aspect, ou encore d'intérioriser (ou de prendre) les attitudes, les rôles et les normes du groupe social ou de la société à laquelle l'individu appartient. [...] il s'agit d'un processus (psychologique ou psychosociologique) selon lequel ce qui était à l'extérieur devient intérieur [...] (Palmade et Palmade, 2006).

On dira que lorsqu'un individu s'identifie à un objet, le groupe dans le cas présent, cette identification devient une composante de son identité. Selon Chattopadhyay, George et Lawrence (2004), les deux motivations fondamentales qui conduisent le comportement humain sont la mesure selon laquelle l'individu peut, d'une part, réduire l'incertitude reliée à son identité sociale, et d'autre part, enrichir son identité sociale à travers sa catégorisation comme membre d'un groupe. Dans cette mesure, l'identification à un groupe semble déterminante, puisqu'elle influence directement la manière dont se comportera un individu au sein de ce groupe.

Les personnes qui se sentent psychologiquement moins liées aux membres du groupe seront non seulement plus enclines à le quitter, mais seront aussi moins désireuses d'effectuer les tâches qui leur sont assignées et de participer aux discussions. Ils auront également tendance à s'autocensurer en ne partageant pas leurs idées avec le groupe (Milliken et Martins, 1996). À l'opposé des travailleurs qui ne s'identifient pas à leur groupe, les travailleurs qui sentent un lien d'appartenance envers celui-ci, qui voient leur image personnelle comme étant forgée par ce sentiment d'appartenance, qui détiennent un certain degré d'engagement émotionnel à l'égard de leur groupe, seront beaucoup plus enclins à démontrer une attitude et un comportement positifs envers ce dernier (Chattopadhyay, Tluchowska et George, 2004). Ainsi, l'identification des individus à leur groupe les mène à adopter des attitudes et des comportements favorables au groupe, ce qui indirectement influence la performance et le rendement de ce dernier (Van Knippenberg, 2000).

Dans la même veine, Tropp et Wright (2001) dénotent que l'identification influence les perceptions, les sentiments, de même que le comportement des membres d'un groupe. Ils diront que les membres qui détiennent un niveau d'identification élevé seront plus disposés à se percevoir comme faisant partie prenante du groupe, à se sentir plus près et similaires aux autres membres, à poursuivre leur engagement au groupe même si ce dernier est menacé, à être concernés en ce qui a trait à la manière dont leur groupe est traité en rapport aux autres groupes et à adopter un comportement bénéfique pour celui-ci. Selon Van Der Zee, Atsma et Brodbeck (2004), la construction d'une identité sociale commune est nécessaire afin qu'un groupe soit en mesure, lors de sa formation, de dépasser le haut niveau d'incertitude, de trouver un objectif à atteindre, de construire des normes, ainsi que de débiter un échange d'informations adéquat, de manière à stabiliser le groupe afin qu'il performe efficacement. Ashforth et Mael (1989) mentionnent pour leur part que l'identification sociale affecte la cohésion, la coopération, l'altruisme et l'évaluation positive du groupe.

En définitive, puisqu'elle conduit le comportement des individus, l'identification des membres apparaît comme l'une des bases primordiales à satisfaire pour qu'un groupe

performe et que le climat soit positif. Tout porte à croire qu'un individu qui s'identifie au groupe dans lequel il se retrouve agira dans l'intérêt de ce dernier. En effet, on dira que c'est l'identité sociale commune des membres qui leur donne la capacité à produire un savoir social valide, des croyances communes quant à leur façon de percevoir, de penser et de faire ce qui semble approprié dans la réalité objective (Turner *et al.*, 1994).

Toutefois, force est de constater que la diversité entraîne avec elle nombre de difficultés qui inhibent le développement de l'identification des membres à leur groupe. À cet égard, Milliken (1996, p. 403) mentionne que « diversity thus appears to be a double-edge sword, increasing the opportunity for creativity as well as the likelihood that group members will be dissatisfied and fail to identify with the group. » Ainsi, la diversité peut porter atteinte au sentiment de satisfaction des membres ce qui inhibe le processus d'identification de s'orchestrer. Sur cette base, il nous apparaît alors essentiel d'explorer l'impact de la diversité sur la dimension affective des groupes de travail.

1.5 La dimension affective

La majorité des écrits sur l'impact de la diversité dans les groupes de travail font état des conséquences négatives de la diversité sur la dimension affective du groupe. Selon Milliken et Martin (1996), l'hétérogénéité d'un groupe peut avoir un impact négatif sur le sentiment de satisfaction des individus, causant ainsi une diminution de leur identification au groupe ou de leur intégration sociale dans celui-ci. Jackson *et al.* (1991) suggèrent aussi que la diversité peut donner lieu à de l'inconfort pour tous les membres, occasionnant ainsi une plus faible intégration dans le groupe et de plus grands risques de rotation des membres.

Les réactions affectives d'un individu envers son groupe ont de fortes chances d'influencer sa volonté à contribuer des efforts et des idées au groupe (Li, 1994). Jackson (1996) abonde sensiblement dans la même direction en énonçant que la manière dont les membres du groupe se sentent les uns envers les autres est capitale, car leur sentiment déterminera s'ils

conservent ou non leur adhésion au groupe. En effet, un sentiment affectif positif provoque une conduite axée vers la collaboration, l'aide, la générosité, la coopération et un comportement orienté vers la résolution de problèmes en période de négociation. Lorsqu'un sentiment affectif positif se traduit par de l'attraction entre les membres, ces derniers seront plus motivés à contribuer et à performer pleinement, ceci, afin d'obtenir l'approbation et la reconnaissance de leurs pairs. À l'opposé, l'anxiété aura pour effet de diminuer ou d'inhiber la participation des membres aux activités du groupe.

Keller (2001) indique que la diversité de fonctions dans les équipes multidisciplinaires donne lieu à un climat affectif négatif en augmentant le niveau de stress et celui-ci diminue de manière indirecte le niveau de cohésion dans le groupe. Puisque les membres du groupe, qui doivent travailler de concert, ne partagent pas la même éducation, les mêmes buts professionnels, les mêmes normes culturelles et la même formation, des relations interpersonnelles stressantes en résultent. Keller explique également que bien que ces équipes soient plus performantes à certains niveaux puisqu'elles détiennent un grand réseau d'information externe, la communication externe a un effet négatif direct sur la cohésion du groupe. En effet, considérant la communication externe qui s'orchestre, l'identification dans les groupes multidisciplinaires se fait, non pas à l'intérieur de ceux-ci, mais bien avec les individus se trouvant à l'extérieur. De ce fait, l'identification au groupe non seulement ne se consolide pas, mais ce phénomène occasionne un manque de cohésion dans le groupe.

Van Der Zee, Atsma et Brodbeck (2004) dénotent également que, dans le cas d'équipes multiculturelles, si les membres mettent l'emphasis avant toute chose sur leur appartenance à un groupe culturel, les interactions qui s'orchestreront par la suite au sein du groupe auront de fortes chances d'être principalement dirigées sur les valeurs culturelles. Comme le groupe culturel n'est pas commun à tous les membres, une incompatibilité au niveau des valeurs sera créée, ce qui peut affecter le processus de développement du groupe, ayant ainsi une répercussion négative sur le bien-être des membres ainsi que sur leur performance. Certaines recherches suggèrent également que les groupes hétérogènes sont davantage menacés par un affect négatif que les groupes homogènes, puisque les stéréotypes envers les membres du

groupe sont plus enclins à être activés de manière automatique. Ainsi, les membres devront essayer de les supprimer de manière consciente, ce qui occasionne un inconfort (Jackson, May et Whitney, 1995), et par conséquent, moins d'identification de la part des membres.

En somme, la diversité a fait couler beaucoup d'encre, car il apparaît, comme le dénotent Chattopadhyay, Tluchowska et George (2004) que la composition démographique des groupes de travail influencera l'issue selon laquelle les membres s'identifieront au groupe. La dimension affective dans les groupes diversifiés semble, au regard de la littérature à ce sujet, très sollicitée, et ceci, d'une manière qui n'est pas bénéfique pour le groupe : une baisse du sentiment de satisfaction des membres, moins d'engagement de la part de ces derniers, un sentiment d'inconfort, moins d'intégration sociale, des relations interpersonnelles stressantes, un climat de travail négatif, etc. Ces conséquences au niveau de la dimension affective sont autant de facteurs qui freinent le processus d'identification nécessaire au groupe diversifié de s'orchestrer, de sorte qu'il performe de manière optimale. Comme le dénotent Dovidio *et al.* (1995, p. 856) «positive affect increased the extent to which subjects formed inclusive group representations, anticipating that the members of two groups would feel like one, super ordinate group.»

1.6 Objectif général et question générale de recherche

Une grande majorité des écrits à ce sujet s'accordent sur le fait que les groupes diversifiés rencontrent de nombreux obstacles qui peuvent être un frein à leur rendement. Le processus d'identification, en ce sens, semble essentiel, car il apparaît nécessaire au bon fonctionnement d'un groupe. Toutefois, force est de constater que la diversité peut entraîner de nombreux effets négatifs sur le climat affectif du groupe, ce qui freine le processus d'identification dans son développement. Toutefois, peu d'études semblent avoir exploré ce territoire. Ainsi, notre objectif général de recherche sera d'explorer de quelle manière la diversité influence l'identification des membres à leur groupe de travail.

Sur la base de cet objectif, notre question générale de recherche qui nous guidera tout au long de cette étude s'énonce comme suit : «Comment les représentations de la diversité influencent-elles l'identification des membres à leur groupe de travail?»

1.7 Pertinence sociale, scientifique et communicationnelle

Considérant les changements au niveau de la diversification de la main d'œuvre dans les organisations et les effets négatifs produits par cette diversité, principalement dans les groupes dans le cas qui nous concerne, les organisations sont aux prises avec une problématique de taille : le niveau de performance. Notre objet de recherche se situe donc à l'intersection de ces deux phénomènes, c'est-à-dire l'augmentation de la diversité et les effets néfastes qu'elle provoque.

La présence de plus en plus forte de groupes hétérogènes dans les milieux organisés fait en sorte que notre sujet d'étude est sollicité et d'actualité. À cet égard, il semble nécessaire d'examiner plus en détail le phénomène, afin de faciliter le fonctionnement de ces groupes hétérogènes et d'accroître le mieux-être de leurs membres, mais également pour simplifier le travail des gestionnaires qui dirigent ce type d'équipes de travail dans les milieux organisés. De ce fait, notre objet de recherche importe autant sur le plan théorique qu'au niveau pratique, c'est-à-dire dans la réalité quotidienne des travailleurs et des gestionnaires.

Il apparaît nécessaire d'explorer plus en profondeur la dimension affective, de sorte à éclairer les coins sombres qui demeurent dans cette zone de la littérature. En effet, la plupart des études qui ont été menées constatent les effets plutôt dévastateurs de la diversité et très peu d'entre elles s'attardent à trouver des moyens pour contrer ces effets négatifs. Nous croyons qu'en saisissant la manière dont le lien affectif se construit dans les groupes diversifiés, l'identification au groupe pourrait alors être favorisée, les conséquences néfastes de la diversité s'en verraient diminuées et par le fait même, la performance du groupe pourrait croître.

Finalement, notre recherche s'inscrit dans le champ des communications, notamment aux niveaux interpersonnel et groupal. Nous traitons des groupes de travail, c'est-à-dire un «intact, bounded social system, with interdependent members and differentiated member roles, for pursuing shared, measurable goals» (Chattopadhyay, George et Lawrence, 2004, p. 893) qui, pour exister, nécessite une interaction entre un certain nombre d'individus. De plus, nous traitons de l'identification des membres à celui-ci, c'est-à-dire un processus qui existe à l'interface entre l'individu et le groupe, processus qui, pour s'orchestrer, nécessite l'interaction entre les individus et donc, une communication.

À la suite de l'établissement de notre problématique et de notre objectif de recherche, le chapitre suivant est voué à notre cadre conceptuel et théorique, lequel nous aidera à structurer notre quête de réponses.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

« La diversité de nos opinions ne vient pas de ce que les uns sont plus raisonnables que les autres, mais seulement de ce que nous conduisons nos pensées par diverses voies et ne considérons pas les mêmes choses. »

René Descartes (2007, p. 8)
Extrait de *Discours de la méthode*

Dans le chapitre précédent, nous avons émis que l'identification des membres à leur groupe est un facteur déterminant quant au bon fonctionnement de la cellule groupale. Nous avons également souligné que, dans le cas des groupes hétérogènes, la diversité qui les caractérise fait entrave à ce processus d'identification, puisque la dimension affective est altérée. En raison de sa nature, la diversité apparaît comme paralysant le processus d'identification, puisque ce dernier, dans sa finitude, sous-tend en quelque sorte un tout unifié.

Dans ce chapitre, nous dresserons, sans prétention d'exhaustivité, un portrait des différents angles théoriques utilisés par d'autres chercheurs quant à l'approche de notre problème et nous définirons les concepts pivots contenus dans notre recherche, afin de comprendre le phénomène plus en profondeur.

2.1 La diversité dans les groupes de travail

La diversité dans les groupes de travail peut être abordée et définie selon de nombreuses caractéristiques (tableau 2.1.). À cet effet, Jackson (1996) a érigé une taxonomie de la diversité sous deux catégories, soit les attributs visibles, que l'on peut facilement identifier aux premiers abords et les attributs sous-jacents, c'est-à-dire plus difficiles à vérifier et sujets à beaucoup plus d'interprétation par autrui. Non seulement la conceptualisation de Jackson en est une populaire en ce qui a trait à la diversité dans les organisations, mais nous croyons que ce modèle capture de manière exhaustive les différents attributs qui peuvent être inventoriés au sein d'un groupe.

Tableau 2.1
Classification des attributs de la diversité dans les équipes de travail —
Adaptation et traduction libre de la taxonomie de Jackson (1996)

Descriptions	Attributs orientés vers la tâche	Attributs orientés vers les relations
Attributs visibles, facilement détectables : Peuvent être déterminés rapidement et de manière consensuelle après seulement une brève exposition à la personne cible.	<ul style="list-style-type: none"> • Appartenance départementale • Occupation dans l'organisation • Titres et dénomination formels • Scolarisation • Appartenance à un ordre professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Genre • Âge • Nationalité • Ethnicité • Religion • Appartenance politique • Apparence physique
Attributs sous-jacents : Moins évidents, plus difficiles à vérifier et sujets à plus d'interprétation.	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances et expertise • Habiletés • Habiletés physiques • Expérience au niveau de la tâche 	<ul style="list-style-type: none"> • Statut socio-économique • Attitudes • Valeurs • Personnalité

Les attributs visibles sont plus enclins à provoquer des réponses qui sont directement dues aux biais, aux préjugés et aux stéréotypes, puisqu'ils contribuent à rendre les individus conscients de leurs différences les uns envers les autres (Milliken et Martins, 1996 ; Shaw et Barrett-Power, 1998). La gestion de ces stéréotypes exige un effort cognitif qui augmente considérablement le coût relié à l'interaction. Le niveau d'interaction s'en voit alors réduit et

l'attraction interpersonnelle entre les membres et envers le groupe de manière générale est aussi diminuée.

Mannix et Neale (2005) dénotent que les différences visibles telles que l'ethnie, le genre et l'âge ont plus tendance à provoquer des effets négatifs sur le fonctionnement du groupe que les différences moins visibles, notamment sous des aspects tels que la performance, l'engagement et la satisfaction. À l'opposé, les différences moins visibles, telles que l'éducation ou la personnalité, sont plus souvent reliées positivement à la performance lorsque le groupe est bien contrôlé, notamment en ce qui concerne la créativité et la résolution de problèmes. Dans la même lignée d'esprit, Pelled (1996) explique que les attributs hautement visibles provoquent plus de conflits affectifs et de rotation des membres. En effet, leur haute visibilité déclenche davantage de catégorisation sociale que les attributs moins visibles, et, en ce sens, ils sont de plus grands prédicateurs de conflits affectifs. Au contraire, les attributs peu visibles liés à la tâche provoquent plutôt des conflits en lien avec la tâche ce qui a des effets positifs sur la performance. Finalement, Milliken et Martins (1996) diront que les attributs visibles de la diversité influencent habituellement négativement le développement du groupe au niveau affectif, notamment en ce qui a trait à l'identification des membres au groupe et leur satisfaction.

Les attributs de diversité étant trop nombreux, nous ne pouvons faire état des résultats de recherches en ce qui a trait à chacun d'eux. Alors, en accord avec les résultats précédemment obtenus (Mannix et Neale, 2005 ; Milliken et Martins, 1996 ; Pelled, 1996), nous avons convenu de traiter principalement dans ce qui suit des attributs visibles provenant de la conceptualisation de Jackson (1996), car ceux-ci ont une plus grande influence sur la dimension affective et l'identification. Plus précisément, nous nous attarderons sur les résultats obtenus par d'autres chercheurs sur les attributs que sont le genre, l'ethnie, l'âge et la fonction professionnelle, qui sont reliés de manière plus directe aux changements actuels au niveau de la main-d'œuvre, contrairement par exemple aux attributs que sont l'attitude, la personnalité, les besoins ou d'autres types d'attributs (Pelled, 1996). Bien que nous supposions que les attributs visibles soient plus susceptibles d'être mis en exergue dans notre

collecte de données, nous sommes conscients que cette démonstration n'est pas complète, mais nous voulions tout de même faire un tour d'horizon des études à ce sujet.

2.1.1 Diversité ethnique

Tsui, Egan et O'Reilly III (1992), ont découvert que les individus qui diffèrent de la majorité au niveau ethnique dans leur département de travail ont tendance à être psychologiquement moins attachés et engagés envers leur organisation, à démontrer un plus haut taux d'absentéisme et à être moins enclins à demeurer au sein de l'organisation. Milliken et Martins (1996) expliquent que ces individus peuvent faire l'expérience de réponses émotionnelles négatives envers l'organisation qui les emploie, mais ils sont aussi plus enclins à être évalués à la baisse par leurs superviseurs. Finalement, on dira que les groupes composés essentiellement de minorités démontrent un niveau inférieur d'engagement envers le groupe (De Abreu Dos Reis, Sastre Castillo et Roig Dobón, 2007). Effectivement, les minorités, qui ont souvent un statut inférieur, se sentent fréquemment ostracisées. Ces membres minoritaires contribuent souvent moins au processus de prise de décision, sont moins engagés envers le groupe et sont confrontés à la discrimination de même qu'à des attentes négatives à leur égard. Ainsi, ils seront plus enclins à recevoir des messages relationnels négatifs, ils se sentiront seuls et cela aura pour conséquence d'abaisser leur productivité et leur niveau de satisfaction envers le groupe (Barker *et al.*, 2000).

2.1.2 Diversité de genre

Tsui, Egan et O'Reilly (1992) ont démontré que les individus distincts des autres membres d'un département de travail au niveau du genre avaient un plus haut taux d'absentéisme, un niveau d'attachement moindre envers l'organisation et avaient donc moins l'intention de rester au sein de celle-ci. Non seulement la diversité de genre augmente les risques de roulement (Sacco et Schmitt, 2005), mais les groupes mixtes ont plus de conflits interpersonnels, plus de tensions et un niveau de respect et de convivialité plus bas que les

groupes plus homogènes (Pelled, 1996). La diversité de genre cause également plus de conflits émotionnels et relationnels, ce qui a une incidence négative sur la performance d'un groupe (Jehn, Chadwick et Thatcher, 1997 ; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999).

2.1.3 Diversité d'âge

Dans le cas des groupes diversifiés quant à l'âge des membres, on observe un plus grand risque que les individus qui diffèrent des autres soient absents et désirent quitter (Milliken et Martins, 1996 ; Tsui, Egan et O'Reilly III, 1992), ce qui provoque une rotation des membres souvent supérieure au sein de ces équipes (Jackson *et al.*, 1991 ; O'Reilly III, Caldwell et Barnett, 1989). Zenger et Lawrence (1989) ont également rapporté un moindre engagement dans la communication technique avec les autres membres de l'équipe chez les individus différant des autres sur le plan de l'âge.

2.1.4 Fonction et historique professionnel

En plus d'influencer négativement la performance à court terme, l'hétérogénéité d'un groupe au niveau de la fonction des membres est associée à un faible niveau d'intégration sociale, ce qui influence négativement la rotation des membres au sein du groupe de travail (Milliken et Martins, 1996 ; O'Reilly III, Caldwell et Barnett, 1989). Pelled (1996) dénote que tout comme les traits de nature plus visibles tels que l'ethnie et le genre, des traits moins visibles comme la fonction professionnelle peuvent déclencher des conflits affectifs, ainsi que des conflits reliés à la tâche. Lorsque de multiples types de diversité sont présents, par exemple l'ethnie et les fonctions, cela occasionne des conflits émotionnels, qui influencent de manière négative la performance (Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999). Finalement, Simons, Pelled et Smith (1999) ont trouvé que la diversité au niveau de l'historique professionnel peut être positivement reliée à la performance lorsque des débats ont lieu, car ceux-ci agissent comme médiateurs dans la relation diversité-performance.

2.2 Les représentations

Comme nous venons de l'évoquer, la diversité est un terme large qui peut être relié à de nombreuses caractéristiques. Lorsque l'on aborde ce sujet, différents critères nous viennent en tête. On peut, entre autres, penser aux différences de genre, de religion, de culture, d'ethnie, de personnalité, d'âge, de statut socio-économique, etc. Chacun détient sa propre conception de ce qu'est la diversité et selon le groupe dans lequel nous nous trouvons, certaines caractéristiques peuvent avoir plus d'impact que d'autres. Mais d'un individu à l'autre, selon ce qui est perçu, l'expérience de la diversité peut s'avérer très différente.

Ainsi, dans la présentation de notre problème, un concept clé revêtant une grande importance demeure en filigrane: les représentations. Moliner (1996) décrira les représentations comme étant des *univers d'opinions*, «des formes de savoir naïf destinées à organiser les conduites et orienter les communications» (p. 10). Plus précisément, les représentations comportent trois dimensions, soit :

les *éléments d'information* dont disposent les individus à propos de l'objet de représentation. Il y a ensuite la hiérarchisation et l'organisation de ces éléments dans un *champ de représentation*. Il y a enfin les *attitudes*, positives ou négatives des individus à l'égard de l'objet de représentation (Moliner, 1996, p. 10-11).

Une représentation «repose sur un des processus majeurs du fonctionnement cognitif des individus : la catégorisation. [...] Le processus de catégorisation permet tout d'abord de *réduire la complexité* de notre environnement [...] et] contribue en outre à l'*orientation des conduites*» (p. 15-16). Bourhis (1994) ira dans le même sens en disant que la catégorisation est un processus cognitif permettant aux individus de s'adapter à la complexité de leur environnement. Il s'exerce à l'aide de sélection et de filtration de l'information provenant de l'environnement : on simplifie le traitement de l'information reçue en faisant abstraction de certaines dissemblances et en exagérant les ressemblances.

C'est de cette catégorisation que découlent les aspects cognitifs des stéréotypes, qui sont en fait des raccourcis cognitifs; ils permettent de considérer un groupe d'individus comme faisant partie de la même catégorie et d'en déduire qu'ils possèdent tous les mêmes caractéristiques. Les préjugés, de leur côté, comme les stéréotypes, sont des jugements que nous portons à l'égard des autres. Cependant, on dira que lorsqu'il y a passage à l'action, on fait plutôt face à ce que l'on appelle de la discrimination qui est « un comportement négatif à l'égard des membres d'un exo-groupe envers lequel nous entretenons des préjugés » (Bourhis, 1994, p. 727).

Ainsi, les représentations d'un objet sont en quelque sorte des «catégories qui servent à classer les circonstances, les phénomènes, les individus auxquels on a affaire» (Moliner, 1996 p. 16). Le processus de catégorisation qui s'orchestre lorsqu'une représentation se forme influence systématiquement les impressions que nous avons des membres autant de notre endo-groupe que des exo-groupes.

Par conséquent, les individus apportent au sein d'un groupe des prédispositions, c'est-à-dire des traits diversifiés qui leur sont propres. Ces caractéristiques, qui sont des éléments d'informations, sont perçues par les autres membres du groupe. Ceux-ci auront, basée sur leur expérience et leur savoir, une opinion à propos de ces caractéristiques, celles-ci qui seront alors hiérarchisées. Cette hiérarchisation orientera l'action, ainsi que l'attitude à adopter face à cet objet, que sont les membres du groupe détenant des caractéristiques distinctes. En d'autres termes, les individus perçoivent des différences, et les représentations qu'ils auront de ces différences orienteront leurs actions et l'attitude à adopter face aux membres du groupe.

Dans le cas qui nous concerne, nous nous penchons sur les représentations de la diversité qu'ont les membres d'un groupe hétérogène. Plus précisément, nous cherchons à explorer la signification que revêt la diversité pour les individus. À quelles caractéristiques accordent-ils une importance? Quels traits de la diversité influencent davantage leur identification ou non au groupe. Ainsi, nous nous attardons sur la manière dont sont perçues les caractéristiques et

le sens qu'y accordent les individus, leur impact sur le sentiment des individus et sur leur identification au groupe.

2.3 Identification

Tajfel et Turner (1986) expliquent que l'une des motivations premières de l'être humain est d'enrichir son identité sociale individuelle et que c'est à partir de cette motivation qu'un individu s'identifie à une cible, plus précisément au groupe dans le cas qui nous intéresse. Ainsi, lorsque l'on entre dans le cœur du sujet qu'est l'identification des membres à leur groupe, la majorité des écrits ont adopté le point de vue de la théorie de l'identité sociale pour étudier et expliquer le phénomène. L'identité sociale d'un individu est «that part of an individual's self-concept which derives from his knowledge of his membership of a social group (or groups) together with the emotional significance attached to that membership» (Tajfel, 1974, p. 69). Sur les bases de cette définition, trois composantes de l'identification à un groupe peuvent être établies, c'est-à-dire :

«a cognitive component (a cognitive awareness of one's membership in a social group – self-categorization), an evaluative component (a positive or negative value connotation attached to this group membership – group self-esteem), and an emotional component (a sense of emotional involvement with the group – affective commitment)» (Ellemers, Kortekaas et Ouwerkerk, 1999, p. 372).

Ainsi, l'identification est un concept multidimensionnel où les différentes dimensions sont des variables indépendantes qui peuvent être influencées par le contexte dans lequel le groupe s'inscrit, notamment par des variables comme la taille du groupe, le statut du groupe, de même que les critères de formation du groupe (Ellemers, Kortekaas et Ouwerkerk, 1999).

2.3.1 La théorie de l'identité sociale

L'identité sociale d'une personne consiste aux «aspects of an individual's self-image that derive from the social categories to which he perceives himself as belonging» (Tajfel et Turner, 1986, p. 16). Pour maintenir une identité sociale qu'il juge authentique, l'individu usera de l'auto catégorisation pour construire une image positive de lui-même et pour améliorer son estime personnelle. La catégorisation de soi et des autres est un processus cognitif de comparaison sociale par lequel l'individu s'évalue en relation avec les autres (Turner *et al.*, 1994). Ainsi, lorsqu'un individu se catégorise comme étant membre d'un groupe, le groupe devient inclus dans l'identité de cet individu. Ce dernier reconnaît les caractéristiques qui définissent le groupe comme le représentant, du moins en partie (Tropp et Wright, 2001). Les individus se classifient donc eux-mêmes ainsi que les autres, dans des catégories sociales qui sont proéminentes dans un contexte donné. Ils perçoivent qu'ils font partie, avec ceux qui leur sont similaires, d'un groupe qui possède une valeur positive ; ceux qui leur sont distincts sont plutôt classifiés comme faisant partie d'un groupe extérieur possédant moins de valeur. Ce processus de comparaison avec les autres groupes détenant moins de valeur à leurs yeux que le leur améliore leur estime personnelle ainsi que leur identité sociale (Chattopadhyay, Tluchowska et George, 2004).

Ainsi, lorsque l'on parle de dissimilitudes, de différences, de diversité, plus grands sont les risques que les individus se catégorisent comme ne faisant pas partie du même groupe. Le traitement cognitif des perceptions et des réactions affectives provoque l'activation de biais, de stéréotypes, de préjugés, voire même de discrimination, ce qui pousse les individus à ne pas se catégoriser comme faisant partie d'un même groupe commun valorisé qui améliore leur estime personnelle. Chattopadhyay, Tluchowska et George (2004) estiment que le genre et l'ethnie sont des bases de catégorisation très fortes au sein des organisations, puisqu'elles engendrent presque systématiquement l'activation de stéréotypes et donc, influencent grandement le traitement de l'information, l'attitude et le comportement des individus.

S'appuyant grandement sur les théories de l'identité sociale et de l'auto catégorisation, la théorie de la démographie relationnelle stipule, quant à elle, que les individus comparent leurs caractéristiques démographiques avec celles des autres et que les différences perçues influencent leur identification au groupe (Tsui et O'Reilly, 1989). Le niveau d'identification agit sur le comportement et l'attitude des individus, qui à leur tour, modifient les résultats reliés au travail, notamment en ce qui a trait à l'engagement, à l'absentéisme, à l'intention de quitter, à l'innovation, à la performance, aux relations de groupe et au comportement citoyen (Chattopadhyay, Tluchowska et George, 2004, p. 180). Toutefois, on notera que ce sont les attributs démographiques en relation avec ceux de leur environnement de travail qui conduisent les comportements et les attitudes, et non les attributs pris de manière indépendante (Hua, 2003). En d'autres termes, c'est en fonction des similarités perçues dans un contexte donné que les individus choisissent et construisent leur réseau et les conséquences de ces comparaisons sur le travail sont généralement négatives (Valenti et Rockett, 2008).

Comme précédemment abordée au chapitre I, la théorie de l'identité sociale stipule que c'est la mesure selon laquelle un individu s'identifie à un groupe qui déterminera sa disposition à se comporter en fonction de son appartenance à celui-ci (Ellemers, Kortekaas et Ouwerkerk, 1999). En d'autres termes, c'est l'identification à un ou à des groupes sociaux qui détermine le comportement des individus. Les théories de l'identité sociale et de la démographie relationnelle contribuent donc à expliquer le rapport d'opposition qui semble exister entre l'identification au groupe et la diversité. Lorsque la diversité est présente, plus fortes sont les chances que les individus ne se catégorisent pas comme ne faisant pas partie du même groupe, qu'ils agissent de sorte à s'éloigner les uns des autres, freinant ainsi considérablement le processus d'identification au groupe.

2.3.2 L'attraction sociale

Le paradigme de l'attraction sociale de Byrne (1997) stipule que les similarités entre les individus sont la base première de leur attraction les uns envers les autres (Valenti et Rockett,

2008). En effet, les recherches sur ce paradigme démontrent une forte association entre les similarités et l'attraction interpersonnelle. «Les gens tendent à être attirés par ceux qui leur sont similaires en terme de caractéristiques démographiques, d'activités ou d'attitude» [traduction libre] (Tsui et O'Reilly, 1989, p. 404) .

Il a été prouvé que la similarité a un effet positif sur la communication et l'intégration sociale dans le groupe : «Demographic similarity affected frequency of communication. [...] increased distance in tenure within work groups lowered social integration, which was in turn associated with higher turnover» (Tsui et O'Reilly, 1989, p. 404). Chattopadhyay, George et Lawrence (2004) émettent également que la différence de genre influence l'identification au groupe de travail. De plus, Valenti et Rockett (2008, p. 181) diront que «Similarities in surface-level attributes lead to preferences for affiliations, whereas dissimilarities result in avoidance and even dislike. » Ainsi, à la lumière du paradigme de l'attraction sociale, il est raisonnable de penser que la diversité augmente les risques que l'attraction interpersonnelle soit moindre ou inexistante dans les groupes hétérogènes.

Dans la même lignée d'esprit, mais au niveau de l'étude des réseaux sociaux, nous retrouvons le principe de l'homophilie. Ce principe indique que la similarité entraîne les liens entre les individus. «Homophily is the principle that a contact between similar people occurs at a higher rate than among dissimilar people» (McPherson, Smith-Lovin et Cook, 2001, p. 416). Selon ce principe le transfert d'informations entre les individus, la formation de leurs attitudes, ainsi que les interactions dont ils font l'expérience, sont fortement influencés par les similarités puisque les gens ont tendance à naviguer dans des environnements d'interactions limitées par leur homogénéité. Les liens entre les individus qui ne sont pas similaires ont donc tendance à se dissoudre plus rapidement, laissant dans le réseau social des niches vides qui pourront éventuellement être comblées par des gens plus similaires.

Le principe de l'homophilie et le paradigme de l'attraction sociale s'ajoutent aux précédentes théories proposées pour justifier que la diversité dans les groupes hétérogènes provoque une

réaction affective négative chez les membres, augmentant par conséquent les chances que le processus de l'identification soit voué à l'échec dans le groupe.

2.4 La dimension affective

Considérant la grande présence des groupes dans le milieu organisationnel, Van Der Vegt, Emans et Van De Vliert (2000) expliquent qu'il est important de créer un environnement de travail où les employés ont un sentiment positif à l'égard des groupes avec lesquels ils travaillent, car la satisfaction des besoins des membres d'un groupe est un indicateur de l'efficacité de celui-ci. Un état émotionnel positif provoque des représentations positives plus inclusives du groupe, plus de générosité et d'orientation vers les autres, de même qu'une réduction de la catégorisation et des biais. À l'opposé, un état émotionnel négatif cause une diminution de la communication, une plus faible performance, un taux d'absentéisme plus élevé, ainsi que moins d'attraction sociale (Dovidio *et al.*, 1995).

«A group consisting of dissatisfied members can destroy itself as a result of unresolved conflicts and divisive interactions [...]. In addition, groups consisting of members who feel relatively little attracted to each other perform worse and have higher absenteeism as well as turnover rates [...]» (Van Der Vegt, Emans et Van De Vliert, 2000, p. 633).

Selon Mongeau et Tremblay (2002, p. 26), l'expérience humaine est composée de trois dimensions, soit physique, cognitive et affective. «Les réactions affectives s'appuient généralement sur des indices corporels et elles existent sans le recours du traitement cognitif.» Pour ces auteurs, la dimension affective est «l'ensemble des phénomènes qui incitent à l'action organisée» et constitue «le cœur de l'expérience humaine». Ils diront qu'elle

renvoie globalement au monde des émotions, des sentiments et des motivations. Elle correspond à l'ensemble des réactions affectives comme la joie, la peur, la colère et à toutes les diverses formes d'attraction et de répulsion. [...] Elles constituent l'essence même de ce qui nous pousse à vivre et à nous unir, ou encore à tuer (p. 20).

2.4.1 Propagation des émotions

Pour Kelly et Barsade (2001), qui ont travaillé sur l'influence affective dans les groupes, l'émotion groupale résulte de la combinaison de facteurs affectifs individuels que les membres du groupe possèdent et de facteurs contextuels qui définissent et forment l'expérience affective du groupe.

«Group members bring their individual level emotional experiences, such as dispositional affect, moods, emotions, emotional intelligence, and sentiments, with them to a group interaction. We then suggest that through a variety of explicit and implicit processes, these affective inputs are communicated to other group members and form the affective compositional group effects» (Kelly et Barsade, 2001, pp. 100-101).

Cette contagion de l'humeur influence la dynamique groupale, puisque «contagion of positive emotions leading to improved cooperation, decreased conflict, and increased perceptions of task performance [...]. Contagion of unpleasant emotions led to the reverse» (Kelly et Barsade, 2001, p. 107). Ainsi, la contagion émotionnelle peut être une force aussi bien constructive que destructive pour l'organisation (Ashforth et Humphrey, 1995).

Bartel et Saavedra (2000) vont plus loin encore en disant qu'il faut qu'il y ait convergence émotionnelle pour que le groupe fonctionne efficacement. Les auteurs diront que la contagion émotionnelle, de même que la comparaison émotionnelle sont des forces complémentaires qui produisent la convergence émotionnelle dans le groupe. L'émotion du groupe se construit dans l'interaction et se base sur les indices comportementaux émis par les membres du groupe, ceci, toujours en relation avec le contexte dans lequel l'interaction se produit. Ils souligneront que, généralement, les individus miment le comportement de ceux de qui ils se sentent près et se sentent près de ceux qui miment leur comportement. Ce processus amène les individus à être socialement interdépendants et entretient la réalité affective du groupe. De plus, l'interdépendance au niveau de la tâche résulte de la qualité des relations interpersonnelles qu'entretiennent les membres d'un groupe. Toutefois, l'expression et l'expérience affectives sont sujettes à l'influence culturelle, ethnique et socio-économique. «Members of diverse work groups may find it difficult to identify and interpret behavioral

mood information displayed by dissimilar others, thereby reducing mood convergence» (Bartel et Saavedra, 2000, p. 226).

2.4.2 Congruence interpersonnelle et auto-vérification

Selon Polzer, Milton *et al.* (2002), les individus déduisent qui ils sont, c'est-à-dire qu'ils construisent leur vision, leurs sentiments, de même que leurs croyances d'eux-mêmes, sur la base de la manière dont les autres les traitent. Lorsqu'il y a congruence interpersonnelle, c'est-à-dire lorsque les membres du groupe perçoivent les autres membres comme ceux-ci se perçoivent, en plus de rendre le groupe plus performant, les conséquences négatives de la diversité se voient modérées, notamment au niveau de l'intégration sociale et de l'identification au groupe.

Dans la même veine, Swann *et al.* (2003) parlent de la théorie de l'auto-vérification (*self-verification theory*). Ils soulignent que la diversité a tendance à compromettre la performance du groupe dû au fait que les relations interpersonnelles au sein de ce dernier tendent à être conflictuelles. Ces auteurs prétendent que les relations conflictuelles résultent du fait que les individus échouent à obtenir la confirmation de leur vision d'eux-mêmes ou leur auto-vérification de la part des autres membres du groupe. Cet échec à acquérir cette vérification mine le sentiment de connexion des membres au groupe de même que la performance de ce dernier. Le présupposé à la base de cette théorie affirme que les individus veulent que les autres les voient comme ils se voient eux-mêmes et que l'obtention de cette vérification est bénéfique.

2.4.3 La communication relationnelle et adaptative

La communication relationnelle se réfère aux « verbal and nonverbal messages that create the social fabric of a group by promoting relationships between and among group members. It is the affective or expressive dimension of group communication, as opposed to the

instrumental, or task-oriented, dimension» (Keyton, 1999, p. 192). La facette relationnelle de l'interaction entre les membres d'un groupe fait référence à la «cooperation, connection, autonomy, similarity, flexibility/rigidity, cohesion/withdrawal, consensus/ domination, stereotyping, stigmatization, satisfaction, and relational development and maintenance» (Barker *et al.*, 2000, p. 475).

- .. On dira que les processus non verbaux sont «fundamental to relational aspects of communication. Across contexts, nonverbal messages assume primacy in assigning contextual and relational meaning to group formation, maintenance, and change» (Barker *et al.*, 2000, p. 472). Ainsi, comme le mentionnent Barker *et al.*, les messages relationnels sont imbriqués dans le processus de travail du groupe et influencent l'interaction au sein de celui-ci, ayant ainsi des répercussions sur les résultats de sa dynamique.

La théorie de la communication adaptative (*communication accommodation theory*) indique, quant à elle, que nous adaptons notre discours, notre comportement, notre langage et notre communication non verbale et para verbale, de sorte à faire valoir, dans notre rencontre avec une personne, si nous pensons qu'elle est un individu ou un membre d'un groupe. En ce sens, les perceptions affectent la manière dont les membres d'un groupe communiquent entre eux. Si nous apprécions la personne, nous adapterons notre communication de sorte qu'elle soit similaire à l'autre. À l'opposé, nous pouvons démontrer notre aversion en accentuant les différences dans notre communication (Barker *et al.*, 2000). Ainsi, l'utilisation d'une communication divergente entre les membres d'un groupe peut expliquer le manque de cohésion, de satisfaction et l'état émotif négatif des groupes hétérogènes. Elle peut même expliquer pourquoi, dans les groupes diversifiés, les membres ont de la difficulté à s'entendre et à travailler ensemble. En effet, «when group members communicate directly or indirectly about their relationships with one another, they provide cues about their own and other members' worth and identities that, ultimately, affect their self-esteem» (Keyton, 1999, p. 193).

2.5 Variables modératrices

Bien qu'une grande proportion des études menées sur l'identification des membres aux groupes hétérogènes rapporte les effets négatifs causés par la diversité, il n'en demeure pas moins que certaines études ont été menées pour trouver des éléments qui auraient un effet modérateur. Une attention sera portée sur ces différents éléments lors de notre collecte de données, considérant leur impact potentiel sur notre objet de recherche.

2.5.1 Le temps

Mongeau et Tremblay (2002), lorsqu'ils parlent de l'inconfort ressenti dans l'expérience d'un individu, diront que lorsque le malaise ou la tension est toléré, il est possible qu'un changement soit provoqué au niveau des schèmes de réaction habituels de l'individu, occasionnant ainsi un développement. Ainsi, tout porte à croire que lorsque le groupe persiste un certain temps, les premières impressions négatives se dissipent pour faire place à une meilleure connaissance de l'autre, donnant donc lieu à un niveau de fonctionnement supérieur. En effet, certaines recherches (Milliken et Martins, 1996) suggèrent que la diversité a des effets négatifs sur les individus et sur le groupe tôt dans la vie de ce dernier. Il semblerait que les individus aient besoin d'un certain temps pour voir au-delà de leurs différences interpersonnelles observables, qui ont tendance à être associées à un faible niveau d'attraction initiale et d'intégration sociale. Après ce stade, une fois le comportement intégratif atteint, le groupe obtient les avantages d'une plus grande variété de perspectives inhérentes aux groupes diversifiés.

Harrison, Price et Bell (1998) diront que la théorie de l'attraction sociale est basée sur les premières perceptions de similarité/différence qui sont en surface. Toutefois, plus le temps passe, plus ce sont les caractéristiques profondes qui entrent en ligne de compte. Ils s'accordent donc pour dire qu'à mesure où les individus apprennent à se connaître, les stéréotypes sont remplacés par des connaissances plus justes des autres individus, ce qui peut réduire les conflits et les préjugés, tout en augmentant la cohésion du groupe. Le temps donne

donc aux individus l'opportunité d'acquérir dans l'interaction des informations personnelles de la part d'autrui. Ces échanges permettent d'évaluer s'ils détiennent des similarités au plan psychologique avec les autres membres, c'est-à-dire des similarités plus profondes que les attributs visibles au départ, seules informations alors disponibles. Pelled (1996) ira dans la même direction en émettant que les conséquences déclenchées par les attributs visibles peuvent dépendre de la longévité du groupe. Plus longue est la période où les membres d'un groupe travaillent de concert, moins les stéréotypes et la catégorisation basée sur les attributs hautement visibles ont tendance à faire surface.

2.5.2 Fréquence des rencontres

Van Der Vegt, Emans et Van De Vliert (2000) soulignent que les interactions fréquentes entre les membres d'un groupe peuvent contribuer à la satisfaction du groupe et à l'engagement dans celui-ci. En d'autres termes, plus fréquentes sont les rencontres entre les membres d'un groupe, moins les effets néfastes de la diversité auront tendance à se faire sentir entre les membres. Cette variable aurait donc sensiblement le même effet que le temps.

2.5.3 Le contexte organisationnel

Le contexte organisationnel — la démographie, le contexte temporel, le type de tâche, le climat et la culture organisationnelle, les stratégies d'affaires (Jackson et Yunhyung, 2008) — serait lui aussi un modérateur de la dynamique de la diversité et donc une variable non négligeable quant au processus d'identification. En effet, on dira que le contexte organisationnel affecte la portée de la diversité, la sensibilité des gens aux différences et la manière dont ils y réagissent. « The more heterogeneous or diverse an organization, the less likely diversity will be associated with integration problems in a group in that organization » (Milliken et Martins, 1996, p. 420).

2.5.4 Le statut

Chattopadhyay, George et Lawrence (2004), quant à eux, diront que le facteur qui importe dans le processus d'identification à un groupe diversifié est le statut. Ils ont démontré que les gens détenant un faible statut, par exemple les femmes et les minorités ethniques, auront tendance à s'identifier davantage à des groupes hétérogènes lorsque ceux-ci détiennent un statut élevé. Par contre, les individus détenant un haut statut, comme les hommes, seront plus disposés à s'identifier à des groupes homogènes. Leurs résultats démontrent que «lower status individuals under certain circumstances tend to reject demographically similar groups for defining themselves, preferring to use higher status groups as their target for self-definition to maximize self-enhancement» (Chattopadhyay, George et Lawrence, 2004, p. 898). Ils concluront en disant que «although dissimilarity tends to influence higher status individuals negatively, its influence on lower status individuals may vary between negative, neutral, and even positive» (p. 898). Ainsi, leur constat vient jeter un nouveau regard quant à l'impact de l'hétérogénéité des groupes; le statut apparaît ici comme une variable qui devance la diversité.

2.5.5 La diversité comme valeur

Van Knippenberg, Haslam et Platow (2007) ont démontré que la croyance en la diversité peut être un facteur d'une plus grande identification au groupe. En effet, lorsque la diversité est une valeur favorable pour les membres d'un groupe, alors cette valeur joue le rôle de modérateur de la diversité elle-même. Selon les auteurs, deux facteurs sont importants pour favoriser l'identification des membres à un groupe, soit les similarités perçues entre un individu et le groupe, et la valeur subjective accordée au groupe. Ainsi, en se basant sur ce deuxième facteur, ils ont démontré que lorsque la valeur subjective accordée au groupe diversifié est positive en raison de sa caractéristique première qu'est la diversité, alors l'identification au groupe peut s'orchestrer solidement. Toutefois, les auteurs mentionnent que le contexte est une variable déterminante. Lorsque la diversité est inscrite comme une valeur importante au sein de la culture et de l'organisation, plus fortes sont les chances que la

croyance en la diversité soit partagée par les membres et donc que l'identification soit optimisée. Leurs récentes découvertes indiquent donc que la diversité peut être associée à un plus haut niveau d'identification que l'homogénéité.

Rink et Ellemers (2007) iront dans la même direction en émettant que la diversité reliée à la tâche ne compromet pas nécessairement la formation d'une identité commune, et peut même, au contraire, en constituer la base. Si les membres de l'équipe valorisent leurs différences mutuelles et les perçoivent comme saillantes et caractéristiques de leur groupe, si ces différences sont en harmonie avec les attentes mutuelles et deviennent une norme, en ce sens, elles peuvent donner un sens à l'équipe. Par conséquent, la diversité peut devenir la base de l'identification, éliminant ainsi ses effets pervers.

En somme, nous avons énoncé dans ce chapitre les principaux concepts contenus dans notre recherche, de même que développé sur certains résultats obtenus par d'autres chercheurs quant à notre objet d'analyse. Le prochain chapitre est consacré à la formulation de notre méthodologie de recherche où nous exposons les différentes étapes nécessaires à la réalisation de notre étude.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

*«Le créateur, ce n'est pas parmi les personnages qu'on doit le chercher,
ses secrets sont dans sa manière de créer.»*

- Elsa Triolet
Extrait de *La mise en mots* (1969, p. 51)

Dans le chapitre précédent, il a été question de présenter les différentes facettes théoriques de notre objet d'étude, de même que les divers résultats de recherche obtenus par d'autres chercheurs ayant étudié le sujet dont nous traitons.

Dans ce chapitre, les différentes étapes nécessaires à la réalisation de notre étude sont formulées. Dans un premier temps, nous indiquons notre posture épistémologique, justifions l'utilisation d'une perspective méthodologique qualitative, qui sert bien l'étude des acteurs sociaux du point de vue de leurs représentations, et précisons l'instrument de collecte de données privilégié. Dans un deuxième temps, nous abordons nos sources d'information, nos modalités d'échantillonnage, les critères que nous avons établis pour sélectionner notre échantillon, celui que nous décrivons, pour ensuite déterminer les conditions dans lesquelles nous avons pu y accéder. Dans un troisième temps, les démarches mises de l'avant pour collecter nos données sont abordées, après quoi, notre stratégie d'analyse des données recueillies est exposée. Dans un quatrième et dernier temps, les mesures éthiques mises en œuvre, ainsi que les critères assignés pour démontrer la crédibilité et la validité des résultats sont énoncés.

3.1 Posture épistémologique

Considérant que notre recherche est de nature exploratoire et qu'elle cherche à étudier la manière dont les représentations qu'ont les individus de la diversité influencent leur identification au groupe, nous nous inscrivons dans le paradigme dit interprétatif.

En paradigme interprétatif, l'objet général de la recherche est le «monde humain» en tant que créateur de sens; aussi la recherche qualitative interprétative a-t-elle pour but de comprendre la signification ou l'interprétation donnée par les sujets eux-mêmes, souvent de façon implicite, aux événements qui les touchent et aux «comportements» qu'ils manifestent (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1997, p. 116).

On dira également, concernant notre posture que :

L'observateur cherche plutôt à s'ouvrir d'abord largement – avec le moins de préjugés ou de préjugements possibles – à l'explicitation du sens que les acteurs donnent aux situations dans lesquelles ils se trouvent. [...] la posture interprétative situe plutôt le regard du chercheur dans une position de relative complémentarité – et en interaction – avec le regard des acteurs situés (Proulx, 2001, p. 59).

3.2 Perspective méthodologique

Émergeant de l'espace entre les sciences naturelles et la philosophie «les sciences sociales sont un produit du monde moderne et leur développement s'inscrit dans le cadre d'un processus évolutif de spécialisation et d'autonomisation du savoir occidental» (Pires, 1997, p. 6). C'est à la suite de longs débats sur le sens commun, la connaissance objective, la neutralité et la subjectivité que les sciences sociales se sont lentement définies. On dira que les recherches sociales sont «axées sur l'étude des problèmes sociaux et des pratiques professionnelles et institutionnelles pour résoudre ces problèmes» (Groulx, 1997, p. 55).

La méthode, quant à elle, est «de pont, la bretelle qui permet le passage entre la prémisse théorique et l'observation empirique à saisir» (Lasvergnas, 1984, p. 119). En d'autres termes,

c'est la manière de faire les choses, c'est l'ensemble des techniques qui vise à vérifier dans la réalité matérielle les hypothèses émises et les prémisses de départ. Bien que la méthodologie quantitative ait longtemps primé dans le milieu scientifique, toutes disciplines confondues, la recherche dite qualitative a conquis une large portion du terrain des sciences sociales depuis la fin des années 1970 (Turcotte, 2000). De cette façon, les chercheurs du domaine de «la vie quotidienne» bénéficient maintenant de deux perspectives méthodologiques vers lesquelles se tourner afin de mieux servir leur objet de recherche, et ainsi, envisager des problématiques qui n'étaient jusque-là que peu explorées.

D'un côté, les méthodes quantitatives, qui reposent sur des données quantifiées, «servent à obtenir des informations sur des aspects précis auprès d'un grand nombre de personnes, ce qui favorise la comparaison et l'analyse statistique des données» (Turcotte, 2000, p. 57). Puisque les données sont recueillies auprès d'un large échantillon d'individus et qu'elles sont standardisées, cette perspective méthodologique est appropriée pour la vérification d'hypothèses et la généralisation auprès d'un bassin populationnel étendu. D'un autre côté, le chercheur adoptant une perspective qualitative postulera que c'est à partir du sens qu'ils accordent aux situations que les individus construisent leur réalité. L'expérience de la vie quotidienne est alors l'une des principales sources de recherche des méthodes qualitatives, qui conjuguent, quant à elles, des données qui sont difficilement quantifiables. Elles permettent d'explorer les phénomènes en profondeur et d'une façon plus détaillée que la perspective quantitative et ont recours à une analyse dite inductive, plutôt que statistique.

Dans la présente recherche, la perspective méthodologique privilégiée est de type qualitatif, considérant la nature exploratoire de nos ambitions et sa pertinence dans l'étude des processus sociaux, objectif que nous poursuivons. La «recherche qualitative est généralement utilisée pour décrire une situation sociale, un événement, un groupe ou un processus et parvenir ainsi à une compréhension plus approfondie» (Turcotte, 2000, p. 57). Comme nous l'avons précédemment décrit, notre objet de recherche se situe au croisement des systèmes sociaux que sont les groupes de travail, du sentiment d'identification et de la nature affective des liens qui existent entre les membres, ceci en regard des représentations qu'ont les

individus face à la diversité. Ainsi, elle nous apparaît être un choix méthodologique cohérent non seulement par rapport à notre thème, mais également parce que nous pensons que celui-ci doit être exploré plus en profondeur.

En outre, «la recherche qualitative s'ancre dans la dialectique des représentations, des actions et des interprétations des acteurs sociaux par rapport à leur environnement» (Deslauriers et Kérisit, 1997, p. 93). Comme nous nous intéressons à la manière dont la diversité influence l'identification des membres envers leur groupe et que nous explorerons les représentations qu'ont les individus de cette diversité, cette perspective méthodologique apparaît être un choix conséquent et approprié pour appréhender le phénomène à l'étude.

En outre, nous avons choisi de nous familiariser avec un nombre restreint de groupes de travail hétérogènes, ceci à partir de la perspective des membres qui les composent; leur opinion, leur vécu et leur sentiment face à la diversité et à leur groupe. Par conséquent, le point de vue qualitatif apparaît alors comme tout désigné, car il met l'accent sur «les perceptions et les expériences des personnes; leurs croyances, leurs émotions et leurs explications des événements [...]» (Turcotte, 2000, pp. 57-58).

3.3 Techniques et instruments de collecte de données

Plusieurs techniques de collecte de données peuvent être mises de l'avant, notamment le questionnaire écrit, l'analyse documentaire, l'entretien en face à face individuel ou de groupe, l'entrevue téléphonique, l'observation de milieu, pour ne nommer que les plus utilisées. Chacune de ces techniques comporte des forces et des faiblesses et leur utilisation dépend de leur pertinence face à l'objet d'étude.

En ce qui nous concerne, la technique de collecte de données que nous privilégions est l'entrevue. On dit que :

l'entretien de type qualitatif serait nécessaire parce qu'une exploration en profondeur de la perspective des acteurs sociaux est jugée indispensable à une juste appréhension et compréhension des conduites sociales [...] il ouvrirait la porte à une compréhension et à une connaissance de l'intérieur des dilemmes et des enjeux auxquels font face les acteurs sociaux [...] et il] s'imposerait parmi les «outils d'information» susceptibles d'éclairer les réalités sociales, mais surtout, comme instrument privilégié d'accès à l'expérience des acteurs (Poupart *et al.*, 1997, p. 174).

En ce sens, l'entrevue semble toute désignée dans le cadre de notre recherche. Toutefois, plusieurs types d'entrevues peuvent être dénombrés, notamment l'entrevue en profondeur, semi-structurée, structurée et de groupe. L'entrevue en profondeur a pour avantage, comme son nom l'indique, d'aller véritablement en profondeur, c'est-à-dire de laisser à l'acteur une liberté presque totale pour discuter des thèmes qui lui importent, ceci tout en donnant l'opportunité au chercheur d'obtenir leur signification. À l'opposé, l'entrevue structurée ne laisse que peu de liberté à l'acteur puisqu'il n'y a pas de place à l'expression d'idées ou de thèmes en dehors des choix de réponses préétablis. Le degré de profondeur des réponses est alors beaucoup plus limité que dans le premier type évoqué.

Dans le cas qui nous concerne, puisque nous nous intéressons aux groupes de travail œuvrant dans des organisations, nous avons penché vers des entrevues semi-structurées, car ce type d'entretien est «un moyen efficace pour recueillir des données sur «les structures et le fonctionnement d'un groupe, d'une institution ou, plus globalement, d'une formation sociale donnée» (Poupart *et al.*, 1997, p. 181). De plus, elle «se prête bien à l'étude de la réaction des individus à une situation dont on a précisé les différents aspects [...] et] aux recherches visant à circonscrire les perceptions qu'a le répondant de l'objet étudié, les comportements qu'il adopte, les attitudes qu'il manifeste» (Mayer et Saint-Jacques, 2000, pp. 119-120). Considérant que notre objet d'étude traite des sentiments et des représentations des individus face à la diversité et à leur groupe, nous pensions que ce type d'entrevue était approprié puisqu'il va plutôt en profondeur sur des thèmes assez précis.

Par conséquent, afin d'effectuer notre collecte de données, nous avons procédé à une entrevue individuelle semi-structurée pour chacun des membres de l'équipe sélectionnée. Par

contre, au départ, en complément aux entrevues individuelles, nous souhaitions procéder à une entrevue de groupe auprès de l'équipe de travail, de sorte à pouvoir comparer les données recueillies individuellement aux réponses obtenues en groupe. Toutefois par manque de temps et de disponibilité de la part du chercheur et de l'équipe de travail désignée, nous n'avons pu procéder de la sorte.

Toutefois, dans le cadre de recherches futures, il serait intéressant d'explorer le phénomène à partir de la perspective groupale et non pas seulement de manière individuelle. Bien que l'identification des membres à leur groupe de travail soit un phénomène individuel, c'est-à-dire qui part de l'individu lui-même et qui se dirige vers le groupe, il serait intéressant de pouvoir comparer les deux perspectives. Peut-être verrions-nous émerger un portrait différent de la réalité du groupe. L'entrevue individuelle permet de recueillir l'expérience individuelle et les perceptions fragmentées d'une réalité, c'est-à-dire que l'expérience n'est relatée que d'un axe, celle de l'acteur interrogé. Toutefois, considérant que le face-à-face donne lieu à la confrontation d'une pluralité de perspectives sur un même sujet, il serait intéressant de voir les différents acteurs en interaction. De cette manière, nous pensons que les données seraient plus complètes et le portrait dressé plus exhaustif.

3.4 Sources d'information et modalité d'échantillonnage

Les possibles sources d'information, c'est-à-dire la ou les entités d'où seront relevées les informations à analyser en vue de répondre à une question de recherche, sont multiples. Elles passent des individus à une organisation, à des documents écrits, à du matériel audiovisuel, à un événement, etc. Toutefois, comme il n'est pas réaliste de recueillir des données en provenance d'un si grand nombre de sources, une sélection est nécessaire. Ainsi, les échantillons non probabilistes, c'est-à-dire non aléatoires, sont les plus souvent privilégiés en recherche qualitative. Cela réside dans le fait que «les sources d'information sont choisies en fonction de leur capacité anticipée de témoigner de façon intéressante et pertinente de l'objet d'étude» (Turcotte, 2000, p. 59).

Plusieurs méthodes d'échantillonnage non probabilistes peuvent être employées, entre autres par volontariat, par quotas, par commodité ou à l'aveuglette. «Le caractère intentionnel du processus d'échantillonnage de la recherche qualitative/ interprétative met le chercheur en position de vouloir approcher « l'acteur social compétent »» (Savoie-Zajc, 2007, p. 103), c'est-à-dire qui répond aux critères de la question de recherche. Dans le cas qui nous concerne, nous avons privilégié une méthode d'échantillonnage intentionnelle de sorte à sélectionner un spécimen répondant à notre objet de recherche.

3.4.1 Critères de sélection de l'échantillon

Afin de trouver un échantillon répondant à nos objectifs de recherche, nous avons émis certains critères de sélection afin de nous guider dans notre recherche de candidats. L'objectif de la recherche étant d'étudier des groupes de travail, le premier critère de sélection était que l'échantillon devait être un groupe de travail contenant au minimum 4 personnes, œuvrant dans une organisation de petite, de moyenne ou de grande taille, dans le secteur privé, public ou parapublic, ceci sans affiliation à un groupe, à une association ou à un organisme précis.

En deuxième lieu, considérant que nous étudions l'hétérogénéité dans les groupes, l'équipe devait détenir au moins deux caractéristiques de la diversité, soit que leurs membres soient diversifiés en terme d'âge, de fonction professionnelle, de genre ou d'origine ethnique, caractéristiques qui, selon la littérature à ce sujet, sont reliées de manière plus directe aux changements actuels au niveau de la main-d'œuvre (Pelled, 1996), et qui, comme précédemment mentionnés, influencent habituellement négativement le développement du groupe au niveau affectif, notamment en ce qui a trait à l'identification des membres au groupe et à leur satisfaction (Milliken et Martins, 1996).

En troisième et dernier lieu, nous avons émis que les groupes de plus de 10 personnes seraient exclus de nos candidats potentiels, considérant que nous souhaitions effectuer des entrevues individuelles avec chacun des membres, nous étions contraints à une limite de

temps. Les groupes de travail plus nombreux en terme de membres auraient non seulement pris plus de temps à être interrogés, mais la compilation des données aurait été beaucoup plus longue que notre échéancier le permettait.

3.4.2 Description de l'échantillon

Après avoir établi notre barème de sélection de l'échantillon, nous avons identifié une équipe de travail répondant à nos critères de sélection et auprès de laquelle nous avons effectué notre collecte de données. L'organisation dans laquelle travaille l'équipe sélectionnée est une petite entreprise montréalaise privée, spécialisée dans les secteurs des communications, du marketing, de la création, des nouvelles technologies et des ressources humaines, qui œuvre dans le domaine de la formation et du recrutement de personnel.

L'équipe compte huit membres qui sont diversifiés en terme d'âge, de fonction professionnelle, de genre et au niveau ethnique. Plus précisément, on dénote trois hommes et cinq femmes, âgés entre 25 et 45 ans. Provenant du Proche-Orient, une personne diffère des autres membres de l'équipe en termes d'origine culturelle et ethnique, les autres étant tous d'origine québécoise. En matière de fonction professionnelle, sommairement, on compte une personne à la présidence de l'entreprise, une personne à la vice-présidence qui est aussi responsable de donner les formations, quatre personnes responsables du service-conseil en ce qui a trait au recrutement de la main-d'œuvre, une autre personne est attitrée au design de formation, et finalement, une personne est responsable de la coordination et de la réception.

Les membres œuvrent sur divers projets de recrutement et de formation en entreprise et sont appelés à collaborer et à travailler souvent de concert sur les divers mandats, bien que pour chacun des mandats, une personne soit attitrée comme responsable. De ce fait, le travail en équipe est partie prenante du quotidien de l'entreprise.

3.4.3 Conditions d'accès à l'échantillon

Nous avons été mis en liaison avec cette équipe par le biais d'une personne contact qui était auparavant une collègue de la maîtrise en communication et qui a maintenant terminé ses études. Cette personne est non seulement une employée au sein de l'entreprise, mais également une membre de l'équipe en question. Après avoir informé cette personne quant à notre recherche de candidats, celle-ci s'est montrée intéressée par notre étude et en a discuté avec son équipe de travail afin, dans un premier temps, de valider leur intérêt, et dans un deuxième temps, d'obtenir l'autorisation de la gestionnaire à ce que l'équipe prenne part à cette démarche.

À la suite de cette première approche plutôt indirecte, des contacts téléphoniques et par courriel ont eu lieu afin de donner de plus amples informations sur la recherche, notamment le résumé et les objectifs de celle-ci, et de confirmer la volonté des participants à prendre part à cette démarche. Ensuite, nous nous sommes présentés sur les lieux de travail afin de rencontrer les membres de l'équipe en question, de leur présenter les objectifs de la recherche et nos attentes face à leur participation, ainsi que de répondre à leurs questions. Les formulaires de consentement ont alors été signés et nous avons pris rendez-vous individuellement pour procéder aux entrevues.

3.5 Collecte des données

3.5.1 Guide d'entreviens et pré-tests

Notre recherche étant de nature qualitative, nous avons procédé à une analyse de contenu de matériel créé (Mayer et Deslauriers, 2000). Pour bâtir ce contenu, comme précédemment abordé, nous avons choisi de faire des entretiens individuels semi-structurés. Afin de procéder à nos entrevues individuelles, nous avons bâti un guide d'entretien (voir Appendice A) contenant les thèmes que nous souhaitons couvrir et différentes questions ouvertes en lien

avec nos objectifs de recherche, «dans le but de «centrer» l'échange entre l'intervieweur et l'interviewé sur chacun des thèmes» (Boutin, 1997, p. 107). Outre nos principaux thèmes, soit la perception ou la représentation de la diversité et l'identification au groupe, nous souhaitons recueillir des informations sur d'autres thèmes, qui pourraient éventuellement devenir des catégories d'analyse. Notons entre autres la valeur accordée à la diversité au sein du groupe et de l'organisation, la valeur accordée au groupe, la contribution à la tâche, la motivation et la volonté de participer, la confiance, la compréhension entre les membres, le comportement des membres, dont entre autres la communication, le roulement et la participation, etc.

Nous avons bâti ce guide pour nous assurer de la densité des informations que nous souhaitons recueillir, mais également pour «élaborer une conversation, poser des questions de façon spontanée, mais en mettant toujours l'accent sur un sujet prédéterminé» (*ibid.*, p. 108) lorsque nous serions dans le vif de l'entretien.

Nous avons ensuite testé notre guide d'entretien à deux reprises auprès de deux sujets extérieurs à la recherche. Pour le premier sujet, nous n'avons pas enregistré sur bande audio les réponses fournies par celui-ci. Nous avons simplement testé le guide et les questions à savoir si le type de réponses obtenues cadrerait avec nos objectifs de recherche. À la suite de cette première mise à l'épreuve, le guide a été remanié de sorte que les questions soient plus cohérentes avec notre objet de recherche. Nous avons ensuite fait un deuxième test qui lui a été enregistré sur bande audio, laquelle nous avons écoutée à plusieurs reprises afin de nous imprégner du contenu. Cette procédure, de plus en plus populaire, permet également de «restructurer de nouvelles questions en s'inspirant de ce nouveau savoir pour la conduite d'entretiens ultérieurs» (*ibid.*, p. 130).

Ces deux pré-tests avaient pour but, d'une part, de mettre à l'épreuve nos questions d'entrevues et pouvoir ensuite corriger les faux pas, mais d'autre part, nous voulions nous familiariser avec les différentes techniques d'entrevue – savoir se taire, écouter plus, parler moins, tolérer le silence, interroger de manière pertinente, formuler des questions ouvertes,

démontrer de l'intérêt et de l'empathie, savoir reconnaître les résistances, être attentifs à notre propre système de codage et celui de l'interviewé, etc. (Boutin, 1997). Plus important encore, nous souhaitons prendre conscience de notre propre subjectivité non seulement par rapport aux questions que l'on pose durant l'entrevue, mais aussi de nos partis pris dans l'analyse à chaud de réponses obtenues et de nos perceptions face à celles-ci. Il nous importait de prendre conscience de ces différents aspects qui sont en lien direct avec la validité de notre méthode d'entretiens.

3.5.2 Entretiens

À la suite des pré-tests et du remaniement de notre guide d'entretien, nous avons procédé aux véritables entrevues avec les huit membres de l'équipe auprès de laquelle notre recherche s'est effectuée. Nous avons pris rendez-vous individuellement avec ces derniers et les entrevues se sont déroulées sur quelques semaines à raison d'une entrevue d'environ une heure par personne. Nous avons préalablement établi le lieu de ces entretiens, c'est-à-dire non loin du lieu de travail. Nous nous sommes installés dans un café très peu achalandé, car nous souhaitons que la rencontre entre l'intervieweur et l'interviewé soit agréable, et «se déroule dans un cadre sympathique, loin du bruit et de l'agitation» (*ibid.*, p. 109) tout en étant accessible et intime. Finalement, les entretiens ont été enregistrés sous bande audio. Cette méthode «permet notamment d'entendre et de réentendre à volonté les divers passages de l'entretien» (*ibid.*, p. 109) ce qui facilite grandement le traitement et l'analyse des données recueillies.

3.6 Stratégies de traitement et d'analyse des données

Boutin (1997) explique que «Dans la pratique, il semble plutôt difficile de séparer ces deux opérations que sont la collecte et l'analyse des données» (p. 130). En effet, dès les premières entrevues, nous pouvions observer des redondances dans le discours des différents

interlocuteurs, qui auraient pu nous faire conclure trop hâtivement sur certains phénomènes. Toutefois, «il convient d'éviter de trop approfondir l'étude de quelques entretiens avant d'avoir pris connaissance de l'ensemble du matériel. Autrement, le risque serait grand de prendre la partie pour le tout et de négliger l'apport d'une prise de conscience plus globale des résultats obtenus» (p. 130). Dans cette lignée d'esprit, nous avons procédé à l'écriture d'une retranscription pour chacune de ces entrevues, ceci en gardant le contenu le plus fidèle possible aux entrevues et au contexte dans lequel elles ont été menées. Une fois le matériel retranscrit, nous avons procédé à quelques lectures flottantes et à l'annotation de tout notre matériel afin de nous imprégner et de nous familiariser avec celui-ci de sorte à y repérer les différents thèmes et unités d'information saillants. Au fur et à mesure de cette opération, nous avons inventorié une banque de thèmes et de catégories d'analyse.

Après avoir accompli cette première phase, nous avons procédé à un premier découpage de notre corpus à l'aide d'un logiciel d'analyse de contenu qualitatif. Plus précisément, nous avons utilisé le logiciel *Nvivo9* de la compagnie QSR International. À l'aide de ce logiciel, nous avons repris chacune des retranscriptions et les avons découpées et regroupé les découpages en thèmes et sous-thèmes déjà établis et la relecture nous a permis de faire émerger d'autres catégories ainsi que de nouvelles données. Cette méthode de réduction des données consiste à «regrouper ces passages en catégories et ensuite à étudier ces catégories afin de découvrir les liens qui existent entre elles» (Boutin, 1997, p. 135). Ainsi, nous avons cherché à «structurer les informations recueillies lors de la collecte de données afin d'en tirer un sens en fonction des hypothèses ou des questions de recherche formulées au départ» (Turcotte, 2000, p. 62). Notre analyse nous a donc conduite «à organiser les données recueillies, à les confronter et à les interpréter en relation avec le cadre d'analyse retenu au départ» (*ibid.*).

3.7 Mesures éthiques mises en œuvre

Au niveau éthique, des précautions ont été prises quant aux éventuels conflits d'intérêts et rapports d'autorité ou d'influence vis-à-vis des participants. À noter que nous n'avons aucun

rapport d'autorité envers la personne-ressource et le contraire est aussi vrai. Cette personne est sous la responsabilité de la gestionnaire de l'équipe et de l'entreprise. Elle n'est donc pas en position d'autorité envers les membres de l'équipe. De plus, avant de rencontrer les autres membres de l'équipe dans le cadre de la présente recherche, nous n'avions eu aucun contact avec eux par le passé dans un quelconque contexte.

En revanche, la gestionnaire ayant démontré un intérêt quant à la tenue de cette recherche au sein de son entreprise était en position d'autorité envers les membres de l'équipe. Toutefois, aucune forme de coercition, de manipulation et d'influence excessive durant le processus de consentement de sa part envers l'équipe de travail n'aurait été admise par le chercheur. Par là, nous entendons que, mis à part la promotion des bienfaits pour l'équipe que peut apporter le fait de participer à cette recherche, aucune autre forme d'influence n'aurait été tolérée. En effet, si les individus se sentent obligés ou contraints de participer par crainte de subir des répercussions sur leur travail ou dans les relations avec leurs collègues ou avec la gestionnaire, ceci relève d'une influence excessive. Ainsi, lorsque nous avons rencontré les membres de l'équipe et la gestionnaire, l'accent a été mis sur le fait que la participation à ce projet était volontaire. C'est-à-dire que chacun acceptait personnellement de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et qu'ils étaient libres de mettre fin à leur participation en tout temps au cours de cette recherche.

De plus, aucune offre de rémunération ou de compensation ne leur a été faite, de sorte qu'il n'y ait aucune incidence sur la ou les personnes qui n'auraient pas souhaité participer. La collaboration à cette recherche était donc purement volontaire. Les avantages directs à leur coopération étaient toutefois reliés à l'avancement des connaissances, et ce, en lien direct avec leur groupe de travail. La dynamique de groupe, étant analysée sous un certain angle, les participants pouvaient bénéficier d'une meilleure compréhension de cette dernière, de même qu'ils avaient la possibilité de tirer avantage de recommandations pour un meilleur fonctionnement tant au niveau de la tâche qu'au niveau social.

Nous étions également consciente que le sujet traité encourait un risque d'inconfort de la part des participants face aux questions posées lors de l'entrevue. Comme des sujets tels que les rapports entre collègues, la tâche effectuée en groupe et la perception de la diversité seraient discutés, la divulgation d'événements négatifs aurait pu provoquer un certain inconfort chez les participants en raison des émotions négatives pouvant être ravivées en lien avec les questions posées.

De ce fait, afin d'assurer le bien-être des participants, il a été établi avant le début de chacune des entrevues qu'ils pourraient mettre fin à l'entrevue à tout moment en cas de problème, et qu'ils n'auraient pas à divulguer des informations ou à parler de sujets dont ils ne souhaitaient pas parler. Au cas où l'entrevue causerait un malaise chez les participants, les coordonnées de différents organismes leur auraient été transmises à la fin de l'entrevue, de sorte que s'ils le désiraient, ils auraient pu aller chercher l'aide appropriée face au malaise ressenti. Une liste de ces organismes était à la disposition du chercheur et des participants en tout temps lors des entrevues. Les organismes avaient également été contactés afin d'obtenir l'assurance que les services offerts répondaient aux besoins ressentis et aux conditions dans lesquelles les entrevues étaient effectuées.

De plus, il a été convenu avec les participants que les informations recueillies qui seraient conservées étaient leur nom, leur voix enregistrée sur bande audio, les formulaires de consentement, ainsi que les retranscriptions de leur entrevue et que toutes les conversations et tout le matériel demeurerait confidentiels et gardés en lieu sûr. Lors du traitement et de la diffusion des données, des pseudonymes seraient donnés aux sujets ainsi qu'à l'entreprise afin de ne pas pouvoir les identifier. Les bandes audio ont également été titrées sous des pseudonymes, de même que les retranscriptions. Il avait également été convenu que les bandes audio, les retranscriptions sur fichier informatique ainsi que les formulaires de consentement seraient détruits deux ans après les dernières publications de la recherche.

Finalement, les résultats de la présente recherche seront divulgués collectivement à l'équipe qui a participé à la recherche. En plus d'un résumé des résultats de recherche, une

présentation leur sera offerte au terme du projet. À moins que l'identification des sujets n'ait été autorisée ou même demandée par ces derniers, la protection de l'anonymat des sujets lors de la présentation sera conservée. Pour ce faire, les données seront présentées sous forme de données globales, afin de réduire les possibilités d'établir un lien entre les sujets et des réponses précises, puisque l'objectif est de comprendre le vécu de l'équipe et non celui des sujets de manière individuelle.

3.8 Critères assignés pour démontrer la crédibilité et la validité des résultats

«Dans l'entretien de type qualitatif, la force réside dans le fait que nous sommes en mesure de comprendre par le détail l'expérience des personnes à partir de leur point de vue» (Boutin, 1997, p. 140). Toutefois, la validité de la méthode et des résultats est un problème dont il est souvent question et dont nous devons nous justifier à ce stade.

Tout d'abord, une préparation rigoureuse à chacune des étapes de la collecte et de l'analyse des données a été mise de l'avant. Nous avons également procédé à l'enregistrement des entretiens, et ce, après s'être assurée d'avoir l'accord des sujets interviewés. De cette manière, nous avons en main l'entretien intégral que nous avons retranscrit le plus fidèlement possible. En procédant de la sorte, nous nous assurons de la validité du contenu du corpus de recherche, contrairement à si nous avions procédé seulement par mémoire ou par la prise de notes. Le cas échéant aurait laissé place à beaucoup plus d'interprétation et de biais de la part du chercheur, considérant la grande quantité d'informations véhiculées au court d'un seul entretien. Ainsi, sans le recours à cette méthode, il semblait invraisemblable de saisir l'ensemble des propos du sujet, et ce, tout en rendant l'authenticité de l'entretien.

De plus, nous étions conscients de la possibilité de biais de la part du chercheur, de même que la subjectivité induite par celui-ci au cours de la recherche. Notons entre autres comme sources de subjectivité «1. les caractéristiques personnelles de l'intervieweur : âge, éducation, niveau socio-économique, sexe, religion, etc.; 2. Les facteurs psychologiques : perceptions

attitudes, motifs et attentes, etc.; 3. les facteurs comportementaux : nervosité, ton de la voix inapproprié, etc.» (*ibid.*, p. 141). De ce fait, il va de soi que la qualité des données recueillies est liée aux compétences du chercheur. Pour remédier aux biais possibles ainsi qu'au manque d'expérience, avant le véritable terrain de recherche, nous avons procédé à deux entrevues sur deux sujets n'ayant aucun lien ensemble et provenant de milieux différents, afin de nous familiariser avec le processus et par le fait même, prendre conscience de notre subjectivité, de notre attitude, de nos perceptions, etc. Ces diverses observations ont été mises par écrit afin de servir de guide et d'aide-mémoire pour les entretiens ultérieurs.

«On peut craindre, à juste titre, qu'un chercheur inexpérimenté soit porté à sélectionner et à analyser des énoncés à partir de ses propres préconceptions et préjugés» (*ibid.*, p. 141). Toutefois, nous croyons qu'il est possible de mettre de côté nos opinions personnelles, nos préjugés et nos jugements, tout en prenant conscience de nos actions, nos comportements ainsi que nos attitudes. Nous croyons qu'«il importe de clarifier le sens que le phénomène investigué revêt pour lui [le chercheur], ce qui suppose une capacité de prendre des distances tout en reconnaissant sa propre subjectivité» (*ibid.*, p. 141). Ainsi, nous croyons qu'il faille préserver une certaine distance de sorte que nos biais fassent place à une attitude critique envers notre posture de chercheur, ceci afin d'assurer une analyse rigoureuse et empreinte d'objectivité. **«Cette subjectivité est une subjectivité qui se connaît**, elle exige une objectivation et un effort soutenus pour ne pas céder à la facilité» (*ibid.*, p. 142).

En somme, ce chapitre avait pour but de formuler les différentes étapes nécessaires à la réalisation de notre étude. Le chapitre qui suit est, quant à lui, consacré à la présentation et à l'interprétation des résultats recueillis lors de notre collecte de données.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

«La ressemblance n'existe pas en soi : elle n'est qu'un cas particulier de la différence, celui où la différence tend vers zéro. Mais celle-ci ne s'annule jamais complètement.»

Claude Lévi-Strauss

Extrait de L'Homme nu, tome IV, Mythologiques (1971, p. 32)

Le chapitre précédent était voué à la présentation de notre cadre méthodologique où nous avons exposé les différentes étapes nécessaires à la réalisation de notre étude, les mesures éthiques mises en œuvre, ainsi que les critères assignés pour démontrer la crédibilité et la validité de nos résultats.

Ce chapitre est, quant à lui, consacré à la présentation et à l'interprétation de nos résultats. Nous y exposons les principaux résultats s'étant dégagés à la suite de l'analyse de notre corpus de recherche et les mettons en lien avec les résultats de recherche obtenus par d'autres chercheurs. En premier lieu, nous dressons un portrait des sujets et des signes d'identification que nous avons relevés pour chacune des sphères : cognitive, évaluative et affective. En second lieu, nous relevons les différentes représentations de la diversité qui nous sont apparues comme ayant un impact sur l'identification des membres à leur équipe. Ensuite, nous faisons état des différentes données ayant émergé au fil de notre analyse, notamment en ce qui a trait aux attributs de catégorisation inclusive et aux motifs favorisant l'identification. La présentation de nos résultats, ainsi que l'interprétation que nous en faisons se feront simultanément.

4.1 Présentation des sujets

Tout d'abord, comme nous l'avons abordé au chapitre précédent, nous avons choisi, pour des raisons éthiques, d'attribuer des noms fictifs à l'organisation, ainsi qu'aux huit sujets ayant pris part à notre étude, de sorte que nous ne puissions pas les identifier. Notons entre autres que nous avons choisi de nommer l'entreprise sous le sigle «CP», n'ayant aucun lien avec le nom original de l'organisation. Ensuite, nous avons dénommé les huit sujets comme suit : Camille, Claude, Dominique, Gaël, Lou, Maxime, Noa et Pascale, lesquels n'ont également aucune association avec les prénoms réels des sujets.

Pour une meilleure accessibilité aux résultats que nous exposons ici-bas, il nous semblait essentiel de présenter un profil de certains sujets. Nous avons néanmoins choisi de ne relever que certaines caractéristiques indispensables à la compréhension, puisque, encore une fois, pour des raisons éthiques quant au repérage des individus, nous ne voulions pas faire un portrait complet de ceux-ci. Notons entre autres que Dominique est la présidente de l'entreprise et la supérieure hiérarchique de l'équipe, ainsi que la doyenne du groupe; Maxime est le vice-président de l'entreprise et possède plusieurs années d'expérience professionnelle; Noa est le plus ancien employé après la présidente; Claude est, contrairement à tous les autres membres de l'équipe, d'origine culturelle diverse et allait quitter l'entreprise quelques mois après l'entrevue pour aller s'établir à l'étranger, et finalement, Lou n'était à l'emploi de l'organisation que depuis huit mois lors des entrevues, mais possédait à son actif plusieurs années d'expérience professionnelle.

4.2 L'identification

Nous avons abordé aux chapitres I et II que l'identification est «un processus (psychologique ou psychosociologique) selon lequel ce qui était à l'extérieur devient intérieur [...]» (Palmade et Palmade, 2006). Selon Ellemers, Kortekaas et Ouwerkerk (1999), l'identification est un concept multidimensionnel, c'est-à-dire qu'il contient trois variables indépendantes,

soit un aspect cognitif, évaluatif et affectif. Le premier étant la conscience de son appartenance à un groupe, qui relève de la catégorisation sociale. L'aspect évaluatif de l'identification se rapporte plutôt à l'évaluation positive ou négative que l'individu attache à son appartenance au groupe, tandis que l'aspect affectif relève de l'implication émotionnelle qu'il y accorde.

Ainsi, au travers des résultats que nous avons obtenus, nous avons identifié ces trois aspects distincts dans le discours de nos interlocuteurs. Nous dressons donc, dans un premier temps, un portrait des résultats obtenus pour chacune de ces sphères.

4.2.1 Identification cognitive

L'identification cognitive est la conscience qu'a un individu de son appartenance à un groupe. Comme le dénotent Tropp et Wright (2001), lorsqu'un individu se catégorise comme étant membre d'un groupe, celui-ci devient inclus dans son identité : il reconnaît les caractéristiques qui définissent le groupe comme le représentant. Au fil du traitement de nos données, de multiples indices nous ont fait croire que plusieurs des individus se catégorisaient comme faisant partie d'un même groupe commun et que celui-ci faisait partie de leur identité.

En effet, selon Maxime, l'entreprise correspondait à un modèle théorique en forme de triangle dont chaque pointe représentait une facette de la compagnie : recherche, humanisme et créativité. Lorsque nous lui avons demandé si le triangle reflétait ce qu'il était, il a répondu :

À fond la caisse. Le triangle me va parfaitement bien. Particulièrement si tu me mets en plein centre. Je ne suis pas un gars ultra recherche. Je ne suis pas un gars ultra créatif et je ne suis pas un gars tout le temps ultra humain. Je suis très capable d'être *business*, sinon je n'aurais pas fait ma job. Mais je suis tout ça à la fois, alors c'est parfait. C'est un triangle parfait pour moi, surtout si je suis au centre.

Lorsque nous l'avons questionné sur la place qu'occupaient ses collègues dans ce modèle, il a expliqué : «Chaque élément *fit* à différentes places de ce triangle. Moi je *fit* au centre. [...] il y en a qui seraient plus créatifs, il y en a qui seraient plus recherche, il y en a qui seraient plus humanistes. [...] *Over all* tout le monde *fit*.». Par conséquent, il se catégorise, ainsi que tous les membres de son équipe, comme faisant partie d'un même groupe. Il nous apparaît également que bien que les gens détiennent des caractéristiques différentes, c'est-à-dire qu'ils possèdent un côté plus prononcé, il n'en demeure pas moins que les individus se rejoignent dans une même structure commune.

Claude semblait aussi très identifiée cognitivement à son équipe : « Je suis la CP en moi. Il y a beaucoup de la CP en moi. Je suis devenue une meilleure personne à cause de ça » a-t-elle déclaré. Et lorsque nous lui avons demandé de quelle manière l'équipe reflétait ce qu'elle était, elle nous a répondu qu'elle s'y reconnaissait à tous les niveaux, que ce soit personnel, professionnel ou au niveau de la diversité.

Il est apparu, tout comme pour les deux sujets précédents, que Pascale reconnaissait les caractéristiques définissant le groupe comme la représentant : «ce n'est pas ma compagnie, mais je le prends comme si c'était la mienne» ; «je pense que je *fit* avec l'équipe, la manière dont je pense et tout»; «je me sens comme *part of the family*». Il en était de même pour Camille : «Je trouve qu'on est de bons ambassadeurs de notre entreprise parce qu'on est à l'image de... c'est comme si on avait été choisis à l'image de la compagnie. On *fit* culturellement toute la gang».

Noa a, quant à lui, confié que l'entreprise et l'équipe étaient si petites, qu'il était impératif de «*fiter* avec l'équipe», ce qui était le cas selon lui. Étant l'un des plus anciens employés, celui-ci a souligné que bien que plusieurs individus s'étaient greffés au fil du temps, l'essence de l'équipe n'avait jamais changé. Sa patronne avait, selon lui, la capacité de trouver des gens qui correspondaient bien avec la culture et l'énergie de l'organisation, faisant ainsi en sorte que les valeurs et la culture se perpétuent.

Ainsi, Camille, Claude, Maxime, Noa et Pascale, dans leur discours, nous ont semblé très identifiés cognitivement à l'entreprise, de même qu'à leur équipe de travail : l'équipe fait en quelque sorte partie de leur identité. Toutefois, quelques indices nous ont fait croire qu'il en était autrement pour d'autres membres de l'équipe.

Lorsque nous avons demandé à Dominique si l'équipe reflétait ce qu'elle était, elle a répondu : « il y a la CP et il y a Dominique. Je pense que mon équipe représente la CP plus que Dominique » ; « ils finissent par prendre une couleur de la CP via un leadership que j'ai, que j'ai eu [...]. Mais ce n'est pas Dominique ». Elle a également confié :

Dans le travail d'équipe, la nuance que j'ai aujourd'hui en travaillant comme supérieur immédiat de l'équipe c'est que tu dois quand même montrer l'exemple. Alors ce n'est pas un rôle de joueur d'équipe sur un même niveau. Je pense que c'est plus un rôle de leader. Alors tu dois montrer l'exemple sur comment tu réagis face à des projets. Alors tu as une responsabilité plus grande qu'un joueur d'équipe normal.

Ainsi, nous croyons que son rôle de gestionnaire influence son identification envers les membres de l'équipe. Il semble que l'entreprise soit pour elle une entité en elle-même, allant au-delà des individus. L'entreprise reflète d'une certaine manière ce qu'elle est, de même que les individus sont à l'image de l'entreprise. Toutefois, il semble qu'elle ne soit pas en mesure de s'identifier aux individus du groupe, en raison de son statut au sein de l'organisation.

Lorsque nous avons demandé à Gaël de nous décrire la manière dont elle parlait de son équipe auprès de son réseau externe, celle-ci a répondu en parler quelquefois, mais que ça ne servait à rien de trop en discuter : « un moment donné on vit dedans quarante heures chaque semaine ou trente-cinq, c'est assez. [...] Il y a autre chose dans la vie que la CP ». De plus, au fil de l'entrevue, celle-ci a dévoilé qu'elle songeait éventuellement à quitter l'équipe, car elle avait le sentiment « d'avoir fait le tour ». Lou, de son côté, disait être à l'emploi de la compagnie depuis huit mois et que son adaptation se faisait assez difficilement. « Il y a des affaires je pense que je m'adapte, il y a des affaires qui ne sont pas dans ma peau » a-t-il déclaré. De plus, il considérait que sa manière de réfléchir et d'exécuter les choses était « à l'opposé de la culture de la CP ». Lou se percevait, au moment de l'entrevue, comme étant « à

la croisée des chemins» : «je suis prêt à continuer à faire mon bout en adaptation, mais s'il n'y a pas d'ouverture pour que je fasse 75% de la distance et qu'il y ait 25% de la distance de l'autre côté, je ne vois pas l'intérêt de poursuivre à long terme, comme employé à l'interne».

En somme, leur volonté à quitter éventuellement l'équipe nous porte à croire que Gaël et Lou ne s'identifient que peu à l'équipe comparativement aux autres sujets que nous avons interviewés. De plus, selon le discours de Lou, nous pouvons clairement identifier qu'à certains égards, il ne se reconnaît pas au sein de l'équipe.

4.2.2 Identification évaluative

L'aspect évaluatif de l'identification, comme précédemment mentionné, relève de l'évaluation positive ou négative que l'individu attache à son appartenance à un groupe. De manière générale, nos résultats de recherche démontrent que les sujets évaluent très positivement leur équipe ainsi que l'organisation pour laquelle ils travaillent. À titre d'exemple, lorsque nous leur avons demandé de décrire leur équipe de travail, la plupart des sujets nous ont divulgué des mots positifs pour la qualifier : complémentaire, jeune, dynamique, fonceuse, audacieuse, intelligente, ouverte, passionnée, engagée, intense, coopérative, humaine, etc.

Comme l'indiquent Chattopadhyay, Tluchowska et George (2004), les individus perçoivent qu'ils font partie, avec ceux qui leur sont similaires, d'un groupe qui possède une valeur positive, alors que ceux qui leur sont distincts sont plutôt classifiés comme faisant partie d'un groupe extérieur possédant moins de valeur. Nous avons pu identifier ce phénomène chez deux des sujets qui comparaient leur groupe aux autres du même type, ceci en y attachant une valeur beaucoup plus grande. En effet, Camille était d'avis que l'entreprise n'était pas comme les autres compagnies du même genre : « aux yeux de nos clients et puis du marché on est vraiment du monde hors de l'ordinaire, qui ne travaille pas comme les autres »; « on va parler de la CP tout le temps au « nous ». Tu sais, « nous autres on n'est pas comme ça », « nous la CP

on est tellement différents des autres compagnies» et on y croit qu'on est différents ». Il en était de même dans le discours de Pascale, qui déclarait être convaincue que le produit offert par la CP était différent de celui des autres compagnies offrant le même service. En se comparant aux autres entreprises du même genre, elle disait à propos de son équipe : «On est des gens du milieu qui comprennent le langage, qui l'ont vécu. Ça, je pense que ça vaut de l'or. Je vois ça un peu comme, on est les «cégépiciens du recrutement». On n'est pas dans la théorie, on est sur le terrain, on en a mangé de la terre». Ainsi, il nous apparaît que, tout comme Camille, Pascale perçoit la valeur positive détenue par son équipe, comparativement aux autres qu'elle classifie comme détenant «moins de valeur».

Camille nous a confié que les membres de l'équipe « non seulement s'identifient beaucoup à la CP, mais ils sont fiers aussi d'avoir la CP comme *tag* sur eux. [...] C'est vraiment une fierté qui est associée à cette entreprise-là». Elle nous a également dit se sentir privilégiée et fière de faire partie de l'équipe, ceci tout en croyant que ce sentiment était partagé par tous les membres :

Je pense que tout le monde de la CP se sent privilégié d'être dans l'équipe [...] la CP est réputée pour trouver les perles rares qui n'existent pas, alors quand tu fais partie de celles qui ont été recrutées pour travailler là, c'est parce que tu as quelque chose. Je pense que la fierté de travailler pour cette entreprise-là est présente aussi pour tout le monde.

En ce sens, Dominique a confié choisir les employés en fonction de leur grande capacité : «Moi il faut que je me dise, si je les engage, il faut qu'il y ait quinze autres entreprises qui les engageraient». Elle a mentionné être fière parce que c'était une entreprise humaine : « C'est un trésor la CP, c'est une mine d'or, c'est beau, la vision est belle, les gens ont du fun, ils ne sont pas stressés ».

Maxime, de son côté, lorsque nous lui avons demandé de nous décrire la manière dont il parlait de son équipe de travail dans son réseau externe, a affirmé : « Toujours comme de la plus belle équipe avec laquelle j'ai eu à travailler dans ma carrière. Au fait, j'en parle beaucoup, ce qui en dit long». Claude allait dans le même sens en soulignant que c'était

vraiment la meilleure équipe qu'elle ait eue. «Et c'est ça le grand défi, c'est de trouver une autre équipe qui est du même niveau» a-t-elle déclaré en expliquant qu'elle quittait quelques mois plus tard pour aller s'établir à l'étranger. Le discours de Camille était dans la même lignée :

Les amis à qui je parle d'où je travaille disent «ha wow! Ça donc bien l'air le *fun* ta job, ils sont vraiment *cool* tes amis de travail». Puis je pense qu'on en parle beaucoup chacun de notre côté. [...] on va dire « ha, je travaille à la CP, c'est vraiment *cool* comme entreprise, on n'est pas beaucoup, on fait telle affaire, nos clients sont vraiment géniaux ». On va le promouvoir.

Pascale trouvait très valorisant le fait de travailler dans cette entreprise et disait réellement y croire. « J'étais une candidate à la base et je sais ce que ça peut apporter, alors je ne me sens pas vendeuse de balayeuses quand je parle de la CP » a-elle exprimé. Noa expliquait être à l'emploi de la compagnie depuis plus de six ans et que sans le sentiment de fierté y étant associé, il lui aurait été impossible de rester à son emploi si longtemps. Du point de vue de Gaël, il y avait une bonne «*vibe*» au sein de l'équipe et selon elle, tout le monde avait à cœur que les gens se sentent bien.

En plus de la fierté associée au fait de travailler dans cette entreprise, les sujets, de manière générale, évaluaient très positivement les membres de leur équipe. Camille disait les trouver tous très intelligents et a souligné : « il n'y a comme pas de bois mort à la CP. [...] tout le monde se donne à fond, tout le monde travaille beaucoup, tout le monde est loyal à la CP ». Maxime était aussi de cet avis, c'est-à-dire «qu'il n'y avait pas de maillon faible au sein de l'équipe». Il prétendit également :

j'ai le privilège d'être entouré d'un paquet de jeunes brillants. Tu comprends que c'est notre métier de recruter du monde. Penses-tu qu'on est bon pour recruter du monde pour nous? Notre job c'est de recruter du monde pour les clients, on est assez fort de s'entourer de bonnes personnes. On les *spot* les talents. Alors ça c'est riche d'être entouré de gens forts.

Gaël a également révélé avoir beaucoup d'admiration pour ses collègues : «il y a quelque chose que j'admire dans chacun de mes collègues. Et c'est important pour moi. Dans le fond, comme j'admire mon chum dans ma vie, les gens que j'aime, je les admire». Quant à Lou, il nous a parlé de manière très positive de l'entreprise en déclarant qu'ils étaient «la nouvelle garde» et «les plus connectés dans ce milieu au Québec et de loin». Selon lui, l'équipe était réellement intéressée par les êtres humains, les candidats et les clients. «On prend le temps de les découvrir. Je pense qu'on est beaucoup plus dans un paradigme qualitatif des choses que quantitatif» et «ce n'est pas une pratique ou une méthodologie ou un processus, c'est les individus de la CP, c'est les coéquipiers qui font vivre ça »a-t-il émis.

En sommes, les individus semblent évaluer de manière très positive leur appartenance à leur équipe de travail. Ils en sont fiers, ils ont de l'admiration pour leurs collègues et se sentent privilégiés de faire partie de cette entreprise. Ces derniers indices, de même que le fait qu'ils en parlent beaucoup et de manière positive dans leurs réseaux externes, sont pour nous une assurance de leur identification au groupe.

4.2.3 Identification affective

Tel que mentionné au début de ce chapitre, l'aspect affectif de l'identification relève de l'implication émotionnelle que les individus accordent au groupe. En ce sens, plusieurs ont parlé de l'amitié qu'ils entretenaient pour leurs collègues : «ma gang de chums en ce moment c'est eux autres. Ce n'est pas le travail qui nous unit. Je ne sais pas comment l'expliquer. Ça va au-delà du travail ce qui nous unit. On est une gang de chums» (Maxime); «Ce n'est pas des collègues de travail, c'est des amis pour la vie» (Claude).

Claude a confié avoir déjà été en conflit avec Noa et que pendant trois semaines, elle ne lui avait pas adressé la parole en souhaitant lui faire comprendre à quel point il l'avait blessée dans ses propos. «J'ai été si affectée parce que je l'aime. Si je ne l'aimais pas, *i wouldn't have cared*. Et après trois semaines, je n'en pouvais plus. C'était trop viscéral, j'avais besoin

de lui parler [...]. C'est plus des chicanes de sœurs et de frères, que des chicanes professionnelles» a-t-elle révélé.

Certains ont affirmé faire des activités ensemble en dehors du travail. Maxime a déclaré être souvent en contact avec ses collègues à titre personnel, soit par téléphone, par message texte ou via les réseaux sociaux. Il a également mentionné trouver parfaitement naturel le fait de présenter ses collègues de travail à sa famille et à ses amis, et que d'ailleurs, c'était quelque chose qui se produisait beaucoup au sein de l'équipe. Dans la même lignée d'esprit, Claude a souligné: «tous mes amis connaissent Maxime. On va prendre des brunchs avec lui, peut-être qu'il va venir à mon mariage. Mon chum le connaît. Gaël est venue chez moi plusieurs fois, mes amis la connaissent. Et quand je parle à mes amis, bien je dis «ha je l'aime cette équipe»». Ainsi, non seulement certains membres de l'équipe se côtoient en dehors du bureau, mais leurs réseaux personnels se mélangent.

Plusieurs d'entre eux ont également mentionné le sentiment d'amour qu'ils éprouvaient pour leurs collègues de travail : «on s'aime, il y a ce sentiment de s'aimer. Ce que je trouve très important. Apprécier les gens avec qui tu travailles» (Claude). Claude était d'avis que les relations entre collègues étaient avant toutes choses des relations humaines affectives. «Je n'ai jamais vu ça de ma vie », a-t-elle déclaré. Nous avons alors cherché à savoir de quelle manière cet amour se décelait au quotidien. Claude a répondu à cet égard :

Ça se ressent tous les jours. On se parle beaucoup. Toutes les portes sont ouvertes, on sort ensemble au cinéma, au restaurant, aujourd'hui on mange ensemble, souvent on va aller manger ensemble. Au lunch on s'assoit tous ensemble, on partage nos problèmes personnels, on parle de nos problèmes.

Le trait commun unissant les membres de l'équipe était l'amour selon Noa: «Tout le monde a beaucoup d'amour dans ce bureau-là». En parlant de ses amis personnels, il a confié :

C'est du monde chaleureux et *caring*, qui se soucie du monde. Je pense que c'est la même affaire pour le monde au bureau, il n'y a pas personne qui est méchant ou mesquin. Même si tu te *pognes* avec quelqu'un, tu ne lui souhaites pas du mal, jamais. Ça n'a jamais été le cas. Je pense que pas mal tout le monde a une bonne âme.

Au moment où nous avons procédé aux entrevues, Claude quittait son emploi quelques mois plus tard pour s'établir à l'étranger. Alors qu'elle évoquait son départ éventuel, celle-ci était très émue. Quitter l'équipe était pour elle une des choses les plus difficiles dans le fait de partir de Montréal : « C'est comme si je quittais ma famille », a-t-elle affirmé. « C'est sûr que je vais dans un pays que je ne connais pas, mais j'espère vraiment trouver la CP... tu sais un petit quelque chose de la CP ». En retour elle sentait l'attachement affectif des membres de l'équipe à son égard : « ils me font des partys, je vois qu'ils sont tristes, ils me disent combien ils aiment travailler avec moi et qu'ils vont s'ennuyer de moi ».

Pascale a affirmé adorer son travail et que l'équipe était exceptionnelle : « sérieusement, je ne pense pas revivre ce que je vis présentement ailleurs. Juste pour te dire, je vais le rechercher par la suite ». De son côté, Gaël disait avoir choisi d'occuper son poste, après être littéralement « tombée en amour avec l'équipe » lors de son entrevue d'embauche : « c'était d'abord le contact avec l'équipe qui m'a vraiment fait *triper* ».

Toutefois, contrairement aux autres, Gaël semblait avoir une connexion affective moins grande envers ses collègues. Elle a souligné ne pas vouloir que « ça soit trop personnel au travail », que pour elle, il y avait une limite entre être ami et être collègue de travail. « Tu as des collègues de travail puis tu as des amis. J'ai quelques amis à la CP, mais c'est quand même différent dans ma tête à moi », a-t-elle émis. Elle a exprimé percevoir la proximité que les gens avaient entre eux, mais ne souhaitait pas avoir une telle approche, notamment avec sa patronne, car le rapport d'autorité la rendait inconfortable. Elle était d'avis qu'une frontière entre l'aspect travail et l'aspect personnel se devait d'être présente.

En somme, il semble que Gaël fasse la distinction entre le travail et l'aspect personnel : elle souhaite mettre une limite entre les deux, sans quoi, un sentiment d'inconfort est ressenti. Ce facteur nous fait croire qu'elle soit, contrairement aux autres, moins identifiée affectivement à

l'équipe. Néanmoins, certains individus semblent très liés à l'équipe et à leurs collègues : l'amitié et l'amour qu'ils entretiennent les uns pour les autres en font foi. Le fait qu'ils fassent ensemble des activités à l'extérieur et que leur réseau social respectif se mélangent, sont selon nous des preuves de leur identification affective. Bien que cette identification soit forte pour certains, nous n'avons pu relever assez d'informations concernant Lou, Camille et Dominique pour établir qu'il en était ainsi pour eux.

4.3 Les représentations de la diversité

Comme nous l'avons souligné au chapitre II, les représentations sont en quelque sorte des «catégories qui servent à classer les circonstances, les phénomènes, les individus auxquels on a affaire» (Moliner, 1996 p. 16). Ainsi, lorsque nous avons effectué nos entrevues, nous avons cherché à savoir quelles étaient les caractéristiques perçues comme étant diverses parmi l'équipe de travail. Chacun des sujets nous a énuméré en quoi les membres étaient différents et nous ont expliqué l'impact de ces différences, tant au niveau de la tâche qu'au niveau des relations au sein de l'équipe.

De nombreuses caractéristiques ont alors émergé. Certains nous ont parlé de la différence au niveau du langage, à savoir que quelques-uns étaient davantage bilingues ou que l'historique professionnel influençait la manière de parler de certains aspects liés à la tâche. Le statut matrimonial a aussi été abordé : certains étaient célibataires, d'autres étaient en couple depuis plusieurs années; certains étaient parents, d'autres non. L'orientation sexuelle a également été mentionnée comme étant diverse, puisqu'un des membres de l'équipe était homosexuel. Il a aussi été question de religion, du fait que l'une des membres de l'équipe était de religion différente. Plusieurs autres attributs ont aussi été soulignés: statuts au sein de l'équipe; personnalités de chacun; classe sociale; intérêts personnels; provenance géographique; style de vie; éducation, etc. Ces caractéristiques diverses existaient au sein du groupe, certes, mais en nous appuyant sur le discours des individus interrogés, nous n'avons pu tirer aucune conclusion les concernant. Nous ne développerons donc pas sur celles-ci.

Nous présenterons plutôt les attributs récurrents qui nous paraissaient influencer l'identification des individus au groupe, tant par leur incidence au niveau de la tâche que des relations. En nous basant sur la taxinomie de Jackson (1996) (tabl. 2.1), nous les avons classés en deux catégories, soit les attributs visibles et les attributs sous-jacents. Toutefois, certains attributs ayant émergé au fil de notre analyse n'étant pas présents dans le répertoire de Jackson, notamment le rythme et les méthodes de travail, nous avons pris la liberté de les classer comme étant sous-jacents en raison de leur complexité à être identifiés aux premiers abords.

4.3.1 Attributs visibles de la diversité

4.3.1.1 Diversité culturelle

Tel que mentionné au chapitre précédent, l'équipe auprès de laquelle nous avons effectué notre étude était formée de sept Québécois et d'une Libanaise, Claude. Lorsque nous avons demandé à celle-ci de nous décrire en quoi elle était différente des autres membres, elle nous a répondu qu'elle était d'origine culturelle différente, qu'elle était «la minorité visible du bureau». En plus du fait que son équipe de travail l'ait beaucoup aidée à s'intégrer à la province, son origine diverse avait selon elle «donné un autre goût» à l'équipe, puisqu'elle avait apporté un peu de sa culture en la leur faisant connaître. Claude et Dominique étant toutes deux d'avis que la différence culturelle n'avait pas d'impact au niveau du travail. Néanmoins, Dominique considérait que la culture influençait la manière de concevoir et d'appréhender les choses, et selon elle, cette différence apportait une richesse au sein de l'équipe.

Pascale nous a, quant à elle, parlé du départ éventuel de Claude: «Claude elle est magique cette fille-là. [...] C'est une Libanaise qui serait censée être un peu carrée et regarde, c'est la Libanaise la plus *out of the box* que je connaisse. [...] sérieusement, quand elle va partir, ça va faire un gros trou, vraiment.»

Noa nous a toutefois confié que certains conflits avaient émergé entre Claude et lui, chose qu'il attribuait à la manière d'interagir de celle-ci.

Bien avec Claude à l'occasion ça a *chiré* dans des affaires qu'on a faites. [...] je pense que c'est plus une façon d'interagir avec les gens qui *fit* moins avec moi [...] quand c'est dans le feu de l'action ça ne sort pas avec les bons... Avec mes codes culturels. [...] Ça sort sec, ça sort cru de son côté [...]. Alors c'est moins agréable et c'est moins efficace.

Par contre, il s'interrogeait à savoir si ce n'était pas davantage une question de personnalité qu'une question d'ordre culturel. Il disait en revanche avoir certains chocs culturels avec Claude concernant sa vision du Québec. «Ce qu'elle dit sur le Québec des fois, ça me hérise les poils partout sur le corps et je ne comprends pas. Sa vision de la politique, sa vision du monde, c'est pas mal aux antipodes de ce que je crois et de ce que je connais.»

Bien que Noa ait souligné que ces différences occasionnaient des chocs de vision qui le rendaient inconfortable, il était d'avis qu'il s'agissait simplement d'opinions et que celles-ci n'étaient pas imposées : «ce sont des opinions ou une façon de voir les choses en dehors du travail [...]. Alors ça n'influence pas le travail, c'est vraiment plus interpersonnel». Mais il ajouta que bien qu'il protestait, la différence culturelle de Claude lui permettait de bénéficier d'une vision politique, tant au plan international qu'au niveau du monde arabe, toute autre que la sienne, ce qu'il trouvait intéressant et riche.

En somme la différence culturelle ne semble pas avoir d'impact sur le travail, mais apparaît plutôt comme influençant les relations interpersonnelles. D'un côté, cette différence est un apport positif, une richesse, et de l'autre, elle peut agir négativement sur les interactions et provoquer certains conflits. En ce sens, une partie de nos résultats concordent avec ceux de Pelled (1996) à l'effet que les attributs hautement visibles sont de plus grands prédicateurs de conflits affectifs.

4.3.1.2 Diversité de genre : gage d'équilibre

Selon les résultats obtenus par Pelled (1996), les groupes mixtes ont plus de conflits interpersonnels, plus de tensions et un niveau de respect et de convivialité plus bas que les groupes plus homogènes. Toutefois, bien que nous fussions en présence d'un tel groupe, nos résultats ne vont pas dans le même sens.

Puisque le domaine dans lequel ils œuvrent est généralement féminin, Dominique nous a confié s'être grandement efforcée à attirer des hommes parmi l'équipe. Pour elle, la diversité de genre est importante, notamment au niveau des services rendus aux clients, puisque ceux-ci peuvent bénéficier des deux côtés de la médaille : «je trouve ça riche quand il y a un équilibre homme femme. [...] C'est un côté plus rationnel avec les hommes et c'est un côté plus émotionnel avec les femmes. Alors tu joues dans ces deux univers. Je trouve ça important». Elle a mentionné l'«équilibre» qu'apportait la diversité de genre au sein de l'équipe : «Les femmes veulent parler de tout, elles veulent gratter le bobo. Les gars ne veulent pas parler. Alors ça fait un discours moyen quand il y a les deux ensemble».

Noa nous a confié avoir longtemps été le seul homme au sein de l'équipe et appréciait à présent le fait qu'il y ait d'autres hommes dans l'entreprise. Pour Gaël, le fait que ce soit une femme qui ait fondé la compagnie était un aspect qui l'avait séduite d'emblée lors de son embauche, considérant que la majorité des compagnies sont dirigées par des hommes.

En somme, la diversité de genre apporte un équilibre positif parmi l'équipe et est une valeur ajoutée en ce qui a trait aux services qu'ils offrent. Il semble que Noa et Gaël apprécient et s'identifient davantage à l'équipe en raison de cet aspect, bien qu'ils se reconnaissent auprès des individus de leur genre respectif. Ainsi, contrairement aux études que nous avons revues, la mixité de genre semble avoir, dans le cas présent, un impact positif sur l'équipe et sur l'identification cognitive, évaluative et affective des membres qui la composent.

4.3.1.3 L'âge

Alors que nous formulions notre problématique, nous croyions que la diversité au niveau de l'âge serait une notion importante dans notre étude, mais ce n'est toutefois pas un attribut qui est fortement ressorti dans le discours de nos interlocuteurs. Seulement deux des huit sujets ont abordé cet aspect de la diversité.

Camille et Maxime nous ont tous deux confié que, bien que les membres de l'équipe soient différents en termes d'âge, cette différence n'était pas perceptible dans les interactions quotidiennes. Ils ont également émis que leur patronne, bien qu'elle fût la doyenne du groupe, était «la plus jeune d'esprit», ce qui à leurs yeux était positif. Maxime a aussi mentionné que contrairement à lui, plusieurs membres de l'équipe faisaient partie de la génération «Y» et à ce titre il a déclaré :

[...] je me sens nourri par la génération «Y», j'adore ça. Pour moi ça n'a plus de secret quand quelqu'un me dit vouloir engager quelqu'un de la génération «Y». Pourquoi ça n'a pas de secret? Parce que je les côtoie tous les jours. Je m'inspire de ça [...] ils m'aident, ils m'alimentent à fond la caisse. Travailler avec des jeunes c'est le bonheur total.

Contrairement à ce que nous avons relevé dans notre revue de la littérature à l'effet que la diversité au niveau de l'âge provoquait de l'absentéisme et un plus grand risque de rotation des membres (Jackson *et al.*, 1991 ; Milliken et Martins, 1996 ; O'Reilly III, Caldwell et Barnett, 1989 ; Tsui, Egan et O'Reilly III, 1992), elle ne semble pas avoir d'incidence négative au sein de l'équipe étudiée. Au contraire, le fait de travailler avec des individus plus jeunes est un élément très positif pour certains, notamment en raison du riche apprentissage et de l'inspiration que cela insuffle. Il nous apparaît alors qu'en plus d'être positif, cet attribut de la diversité peut être un facteur d'influence favorable à l'identification évaluative et affective des membres à l'équipe.

4.3.1.4 Fonction dans l'organisation

Chacun des sujets nous a fait un portrait de son rôle au sein de l'organisation. Dominique a expliqué que sa position de gestionnaire ne lui permettait pas de se sentir au même pied d'égalité que les autres membres de l'équipe, considérant les responsabilités qu'elle devait endosser. «Ce n'est pas un rôle de joueur d'équipe sur un même niveau », a-t-elle déclaré.

Camille a, quant à elle, souligné que sa position, un poste unique au sein de l'organisation, occasionnait parfois des incompréhensions au niveau de sa charge de travail, ce qui comportait un défi pour elle. Étant appelée à collaborer avec tous les membres de l'équipe sur différents projets, elle disait être une « ressource partagée ». Par contre, elle sentait parfois que ses collègues n'étaient pas totalement avisés de ses tâches et de tous les projets sur lesquels elle était impliquée. À ce titre, elle a confié : « je suis une ressource partagée dans l'équipe, mais je trouve que des fois chaque personne me voit comme sa ressource ». À un certain moment, elle disait s'être retrouvée avec une charge de travail beaucoup trop grande, l'obligeant à faire le point avec ses collègues, chose qui a rectifié la situation. Ainsi, il nous apparaît que les rôles différents peuvent occasionner certaines incompréhensions, mais la communication entre les individus vient contrecarrer les effets négatifs encourus.

De son côté Maxime a mentionné avoir quatre rôles à remplir en tant que vice-président au développement d'équipe, dont un qui était récent, soit d'être le « bras droit » au niveau de la direction générale de l'entreprise. Plus informellement, il a mentionné avoir un « rôle central de conseiller de confiance » pour les membres de l'équipe et que ce rôle l'amenait souvent à faire le pont entre la gestionnaire et les employés. À ce titre, Gaël a souligné que Maxime jouait souvent le rôle de « tampon » et c'était pour elle une chance qu'il fasse partie de l'équipe et qu'il endosse ce rôle. Elle a également mentionné : « Maxime protège beaucoup l'équipe, il est très protecteur comme patron. Et il sait comment prendre Dominique et comment lui parler [...] il comprend mon langage, il comprend le sien et il a un grand cœur, alors il se donne la peine parfois de faire l'interprète [...] ». Selon Maxime, la force qu'il apportait à l'équipe était d'être « l'agrégateur » de l'information provenant de chacun des

membres de l'équipe : «je deviens un peu une espèce de point central pivot de toute l'information qui entre de partout».

Dans un autre registre, Gaël nous a confié au cours de l'entrevue qu'elle songeait éventuellement à changer d'emploi. Bien qu'il y ait de très bons aspects dans son travail, elle nous disait éprouver le sentiment d'avoir «fait le tour». Elle a précisé que plusieurs employés avaient d'abord occupé son poste avant de monter en grade au sein de l'entreprise. En ce sens, elle aurait souhaité obtenir une promotion. «J'ai essayé de tout faire pour l'avoir, mais un moment donné on m'a fait comprendre que ça n'arriverait pas [...] que je ne suivrais pas le même chemin que tout le monde avait suivi là-bas.»

Selon elle, un des facteurs déterminants relatifs à ce qu'elle n'accède pas à une promotion résidait dans le fait qu'elle ne détenait pas un tempérament assez «business» : «Je suis moins business, ça je me le suis fait dire» mais «je ne serai jamais business *all the way*, même si je le voulais et que j'y consacrais tout mon temps [...] j'ai de la misère à dire aux gens des choses qui vont leur faire de la peine. J'ai beaucoup de misère avec ça... sûrement plus que tout le monde de l'équipe».

Ainsi, il nous apparaît que Gaël ne s'identifie pas entièrement à l'équipe, car elle se catégorise comme différente en raison de son côté «business» qui est moins aiguisé que celui des autres membres. C'est l'un des facteurs qui, selon elle, justifie qu'elle ne suive pas «le même chemin» que ses collègues. De ce fait, sa motivation à rester au sein de l'entreprise se voit diminuée. «J'ai bûché en *ostie* pendant la première année, j'ai essayé de faire de mon mieux, mais finalement ça n'a pas... il y avait de la déception là-dedans, mais ça arrive à tout le monde... en tout cas ça m'a fait un peu déchanter quand j'ai su que ça ne marcherait pas » a-t-elle déclaré. À l'instar de ce que Tsui et O'Reilly (1989) ont relaté, c'est-à-dire que «increased distance in tenure within work groups lowered social integration, which was in turn associated with higher turnover», nous croyons que c'est le phénomène à l'œuvre ici.

Par ailleurs, Lou était dès le départ attiré à joindre l'entreprise, car il souhaitait s'associer à un projet en évolution: «je suis venu dans l'optique de m'associer à ce qui existe déjà, contribuer, aider là-dedans, mais aider aussi à bâtir des nouvelles opportunités, des nouvelles offres de services au sein de la CP ». Il disait s'être rallié à la CP en vue de travailler 50% de son temps sur les activités traditionnelles de l'entreprise et 50% sur le développement de nouveaux projets. Toutefois, quelques mois après son arrivée, il constatait que la réalité était toute autre, soit de l'ordre de 90% de tâches quotidiennes et de 5 à 10% de nouveaux projets. Il a affirmé qu'il lui fallait néanmoins bien comprendre l'entreprise pour développer de nouveaux projets et le fait d'exécuter les tâches traditionnelles lui était en ce sens bénéfique. Bien qu'il apprécîât faire du recrutement, il admit cependant: « est-ce que je me vois à long terme ne faire que ça à la CP? La réponse c'est non. Et c'était déjà non avant de venir ici ». Ainsi, Lou ne semble pas motivé à demeurer au sein de l'équipe dans les conditions de sa fonction actuelle.

En somme, le rôle d'«interprète» qu'endosse Maxime régule les relations au sein de l'équipe en favorisant une meilleure communication entre les membres et ce dernier apparaît satisfait de ce rôle. De plus, Gaël semble s'identifier de manière affective à Maxime en raison du rôle informel qu'il assume. Toutefois, pour cette dernière, le fait qu'elle ne suive pas le «même chemin» que les autres quant à sa fonction professionnelle mine sa motivation ainsi que son identification cognitive à l'équipe: elle est différente, le reconnaît et souhaite éventuellement quitter. Quant à Lou, son rôle au sein de l'organisation est autre que ce qu'il anticipait en joignant l'équipe. Bien qu'il apprécie les tâches quotidiennes, il semble qu'il ne se reconnaisse pas dans le rôle qu'il occupe au sein de l'entreprise et pourrait lui aussi éventuellement quitter l'équipe. Ainsi, il se dégage que les attentes non comblées reliées à la fonction professionnelle ont une incidence négative sur l'identification cognitive des membres, ainsi que sur leur satisfaction et leur volonté à demeurer au sein de l'équipe.

4.3.2 Attributs sous-jacents de la diversité

4.3.2.1 Rythme de travail : une notion critique

La notion de rythme s'est avérée l'une des plus importantes parmi les données que nous avons recueillies, car sept des huit sujets interviewés l'ont abordée. Nous avons pu identifier qu'un rythme de travail rapide était primé au sein de l'équipe, lequel semble inscrit dans la culture de l'organisation. Lou en a parlé en ces termes « [...] il y a un modèle je pense quand même assez solide à la CP qui est «on est dans l'action. On s'ajuste en fonction de la priorité du moment. On est rapide, on est agile, on est très réactif. Action, réaction, action réaction». C'est ça la culture à la CP ».

Camille nous a, quant à elle, dit que les membres de l'équipe, de manière générale, étaient semblables quant à leur rythme de travail. En ce sens, elle a émis :

On le voit quand il y a de nouvelles personnes, on est tous du monde sur la gâchette, les choses se font vite, on *close*, on ne passe pas notre temps à planifier, on fait les choses. [...] puis les gens qui *fit* à la CP sont comme ça, les autres ils ne restent pas. Visiblement tu vois qu'ils ne sont pas bien dans le milieu, ou ils s'en vont, ou ils se font mettre dehors parce que ça ne *fit* pas. Il faut que tu sois dans l'action, spontané, que tu fasses les choses, que tu ailles vite. Alors le rythme est comme ça.

Pascale a souligné avoir auparavant tendance à «être plus dans la pensée que l'action», mais «là, présentement, si tu n'es pas dans l'action, tu n'es pas dans le bateau» a-t-elle ajouté. Ainsi, en plus d'être très présente dans le discours de nos interlocuteurs, la notion de rythme semble être déterminante quant à l'inclusion au sein de l'équipe et à l'identification des membres à celle-ci. À ce titre, Noa a dit : «j'aime le travail d'équipe si c'est du monde qui a le même tempo que moi. [...] Moi il faut que ça soit une équipe qui est dynamique et qui est orientée vers l'action à fond [...] Quand c'est sur la même longueur d'onde, dans l'action «go, go, go» ça, je trouve ça le *fun*.» Dans le cas contraire, le sujet disait «trouver ça plate».

À l'instar de Noa, Dominique disait détenir un rythme de travail très rapide et que son plus grand défi était de s'adapter au rythme des autres. Elle a également mentionné ressentir une plus grande proximité avec les gens ayant la même cadence : «je suis plus près des gens qui réagissent vite que des gens qui vont penser, analyser, orchestrer. Alors je m'entends mieux et je suis plus à l'aise dans des projets avec des gens dont le rythme est rapide». Claude allait dans le même sens en émettant : «si je travaille en équipe et que l'autre n'a pas le même rythme que moi, ça ne va pas être évident, parce que j'ai tendance à reprendre les choses».

Ainsi, il nous apparaît que les individus détenant un rythme rapide ont tendance à moins s'identifier aux personnes dont le rythme est plus lent. En effet, Camille, en parlant d'un collègue, disait qu'il était différent parce qu'il était plus calme et moins spontané que les autres : «On est tous des spontanés [...]. Lou c'est quelqu'un de plus réfléchi, c'est quelqu'un qui planifie, c'est quelqu'un qui va expliquer hyper longuement les choses quand, à la CP, le rythme est rapide, c'est spontané [...] ». Elle expliquait que ce collègue provenait à l'origine d'un milieu organisationnel différent et que cette caractéristique avait une incidence sur son rythme de travail. À l'instar des résultats obtenus par Chattopadhyay, Tluchowska et George (2004), il semble que Camille se perçoive comme similaire aux autres et accorde à son groupe une valeur positive, tout en catégorisant son collègue comme faisant partie d'un groupe distinct en raison de la différence qui les sépare. De ce fait, Camille semble très identifiée à l'équipe de travail sans toutefois s'identifier à ce collègue qu'elle catégorise comme faisant partie d'un exo-groupe. De plus, il est possible de penser que la valeur accordée à cet autre groupe est moindre : « Nous autres ce n'est pas comme ça que ça marche. C'est plus spontané, plus improvisé et c'est *plate* parce que ça marche vraiment bien comme ça » a-t-elle émis.

Toutefois, bien que certains sujets naviguent habilement dans une atmosphère au rythme rapide, d'autres semblent avoir plus de difficulté à s'adapter, tout en ayant tendance à moins s'identifier à l'équipe lorsque leur rythme est différent. À titre d'exemple, Gaël a déclaré : « Ma patronne [...] c'est un tempérament très artistique, impulsif, créatif au bout, mais elle est très *bang, bang, bang*, ça va vite, vite, vite. Moi je suis plutôt rationnelle, organisée. [...] »

Des fois ça, c'est plus dur, pour moi personnellement. [...] on se comprend moins bien.» Lou disait également que les projets sont souvent sur un horizon à court terme. Le rythme doit donc constamment être rapide pour respecter les échéanciers. Il a affirmé : «c'est *go getter*, c'est vite [...] Alors moi mon enjeu de diversité, d'intégration, est beaucoup plus là-dessus. C'est clairement sur cette capacité à travailler dans ce mode là, naturellement, alors que j'ai été élevé dans autre chose depuis quatorze ans». Il se dégage donc des propos de Lou que le rythme de travail puisse être influencé par l'historique professionnel des individus.

En somme, la diversité de rythme semble être une notion déterminante au sein de l'équipe auprès de laquelle nous avons effectué notre étude. En effet, un rythme rapide au niveau des méthodes de travail et dans l'exécution des projets semble inscrit dans la culture organisationnelle. Comme le paradigme de l'attraction sociale de Byrne (1997) le stipule, les similarités entre les individus sont la base première de leur attraction les uns envers les autres (Valenti et Rockett, 2008). Il nous apparaît que la théorie rejoint la réalité dans ce cas précis. En effet, les individus détenant un rythme actif ont tendance à s'identifier de manière cognitive à l'équipe de travail, sans toutefois s'identifier aux individus dont le rythme est plus lent. De plus, leur satisfaction et leur évaluation positive de l'équipe en lien avec cet attribut démontrent un impact positif sur leur identification affective et évaluative. À l'opposé, nous constatons que les gens détenant un rythme plus lent ont tendance à être moins satisfaits et à avoir davantage de difficulté à s'intégrer à l'équipe. Pour ces raisons, nous croyons que cet attribut peut constituer une influence négative sur l'identification affective des membres, lorsque leur rythme ne concorde pas avec celui prôné par la culture organisationnelle. Enfin, le fait que ces individus ne se reconnaissent pas dans un rythme rapide démontre également une incidence négative au niveau de leur identification cognitive au groupe.

4.3.2.2 Expérience professionnelle

La diversité au niveau de l'expérience professionnelle est une autre notion qui s'est avérée d'une grande importance dans l'analyse de nos données. Comparativement à plusieurs de ses

collègues, Lou détenait une assez large expérience professionnelle dans d'autres organisations. Il est apparu que cette expérience constituait une entrave à son intégration dans son nouveau milieu de travail. En effet, lorsque nous l'avons interrogé, celui-ci travaillait au sein de l'entreprise depuis moins d'un an. Considérant l'expérience plutôt limitée dans d'autres organisations de la plupart de ses collègues, les méthodes ainsi que le style de travail étaient, selon Lou, forgés presque entièrement sur le style de travail de l'actuelle organisation. À ce titre il a souligné : « j'ai quinze ans d'expérience dans le milieu professionnel, j'ai travaillé à trois endroits différents, c'est ma quatrième place, ma lecture est différente que si tu arrives, que tu sors de l'université et que ton premier job c'est la CP ».

À cet égard, Camille a énoncé que tout le monde s'entendait bien avec Lou, que sa personnalité était «cool» et qu'il était apprécié par l'équipe. Toutefois, elle expliquait qu'il provenait à l'origine d'un milieu organisationnel différent et que cette caractéristique avait une incidence sur sa manière de procéder dans l'exécution des tâches. «[...] Il] n'a pas nécessairement le même rythme, il fait beaucoup de planification, puis de livrable, puis de rencontre de mi-projet, des trucs du genre, quand nous autres au fond on part sur le *fly* pour demander une information. Ça crée des incompréhensions au fond [...]». Elle ajouta également : « il *fit* moins dans le sens où il est plus corporatif. [...] C'est vraiment d'où il vient qui est différent [...] C'est ça qui ne donne pas l'image de la CP. [...] ». Tout comme la théorie de l'identité sociale le dicte, les individus perçoivent qu'ils font partie, avec ceux qui leur sont similaires, d'un groupe qui possède une valeur positive ; ceux qui leur sont distincts sont plutôt classifiés comme faisant partie d'un groupe extérieur possédant moins de valeur. Nous croyons que c'est le phénomène à l'œuvre ici, c'est-à-dire que Lou est catégorisé comme n'étant pas à l'image de l'équipe et de l'organisation de par les différences qui le caractérisent.

De plus, Lou semblait éprouver certaines difficultés à se défaire de son ancien mode de travail pour s'adapter à la nouvelle organisation et à s'intégrer auprès de l'équipe. À cet égard, il a affirmé :

ce qui fait plus la différence pour moi c'est le parcours professionnel que j'ai eu avant et comment ça influence ma façon de me comporter au *day to day* dans mes actions au travail. Et ce patrimoine que j'ai en moi, il peut évoluer, mais il ne peut pas changer du tout au tout du jour au lendemain.

Pour lui, l'adaptation à un mode de travail complètement différent de toutes ses expériences passées est majeure. À ce titre il a souligné :

Moi c'est plus le *mindset* professionnel pour faire le métier et pour être aligné à la culture de la CP [qui est l'adaptation majeure]. [...] je ne me considère pas entre guillemets pleinement intégré, je vais dire ça comme ça. Je considère que mon cerveau et ma façon de réfléchir les choses, mon style de travail, sont un peu à l'opposé de la culture de la CP.

Il était conscient qu'il devait mettre les efforts nécessaires pour s'adapter et que c'était sa responsabilité de le faire. Il lui semblait néanmoins qu'un certain bout de chemin devait aussi être parcouru par l'organisation afin de s'ajuster à son style professionnel. Certaines étapes avaient selon lui été franchies sans toutefois qu'il ne se sente encore pleinement intégré au sein de l'équipe.

Selon lui, les différents styles professionnels étaient d'un riche apport pour l'organisation. Toutefois, il ne ressentait pas que sa «nouvelle couleur» était valorisée. Il a souligné qu'une certaine complicité s'était bâtie entre lui et les membres de l'équipe et que de manière générale, il entretenait de «*super* bonnes relations» avec tous ses collègues. Toutefois, il était d'avis que ce lien était difficile à bâtir avec sa supérieure, et c'est ce qui expliquait son sentiment de ne pas être encore pleinement intégré. Il exprima à ce sujet:

je n'arrive pas avec un an ou deux ans d'expérience, j'ai quatorze, quinze ans d'expérience quand même. Ça ne fait pas de moi quelqu'un qui a tout vu, qui a tout fait, etc., mais au niveau de l'expérience que j'ai, je pense que Dominique s'attend à ce que je sois un collaborateur de confiance pour elle et moi je m'attends à être un collaborateur de confiance également pour elle. Et on n'a pas réussi à ce jour à trouver la bonne fréquence radio pour que ça marche.

Comme nous l'avons émis au chapitre II, les individus déduisent qui ils sont sur la base de la manière dont les autres les traitent. Lorsqu'il y a congruence interpersonnelle, c'est-à-dire lorsque les membres du groupe perçoivent les autres membres comme ceux-ci se perçoivent, les conséquences négatives de la diversité se voient modérées, notamment au niveau de l'intégration sociale et de l'identification au groupe (Polzer, Milton et Swann, 2002). Toutefois, lorsque les individus échouent à obtenir la confirmation de leur vision d'eux-mêmes et de leur apport, cet échec mine le sentiment de connexion des membres au groupe (Swann *et al.*, 2003). Ainsi, nous croyons être ici témoin de ce phénomène, c'est-à-dire qu'en lien avec son expérience professionnelle, Lou n'obtient pas la confirmation de son apport par sa supérieure. Il l'émet clairement lorsqu'il dit : «la seule personne avec qui je n'ai pas réussi à bâtir ça c'est avec Dominique. Et je pense que ça explique beaucoup de choses sur ma position dans la CP et sur le fait que je me sente ou non plus ou moins intégré».

À l'opposé, Maxime, qui lui aussi détenait un bagage assez large d'expériences professionnelles, a affirmé que son plus grand défi consistait dans son style professionnel : «je suis le pur produit corporatif de la CP qui est une firme qui n'est pas du tout corporative. [...] Alors si mes collègues n'étaient pas respectueux, je me sentirais souvent incompris. [...] Mais je pense que c'est aussi ma force. C'est ce que j'apporte à cette firme-là».

Ainsi, il apparaît que bien qu'il provienne d'un milieu différent et qu'il détienne des expériences professionnelles autres, Maxime sent qu'il détient une place au sein de l'équipe et qu'il y apporte une valeur ajoutée. Il a également parlé de son rôle de « conseiller de confiance » pour l'équipe. Il explique la raison de cette position informelle en disant « À la grande base de ça, il y a la reconnaissance de Dominique, de ma crédibilité, de mon rôle à jouer. Dans la mesure où ta boss te démontre énormément de confiance et qu'elle t'en démontre devant les autres, les gens te donnent confiance.» Donc, bien que Maxime soit différent des autres de par ses expériences passées, il semble qu'il obtienne la confirmation de son apport au sein de l'équipe, autant par les membres que par sa supérieure.

Nous avons également souligné au chapitre II que, bien que le statut puisse être un facteur qui importe dans le processus d'identification de par son effet modérateur sur diversité, il semble que dans le cas présent, le statut ait l'effet opposé, c'est-à-dire qu'il fait entrave à l'identification de Lou à son équipe de travail. En effet, selon Chattopadhyay, George et Lawrence (2004) les différences tendent à influencer négativement l'identification des individus détenant un haut statut. Il est possible de croire que c'est le phénomène à l'œuvre ici, puisqu'il semble que le sujet se perçoive comme détenant un haut statut en raison de ses années d'expérience, sans toutefois que son statut soit reconnu et qu'il ressente l'ouverture pour faire évoluer les choses. À ce titre, il dira :

Je pense que déjà aujourd'hui, huit mois plus tard, il y a des choses qui ont évolué, mais il faut que je sente qu'il y a un minimum d'ouverture de l'autre côté à ce que je puisse, un moment donné, faire les choses un peu différemment de comment ça s'est fait jusqu'à maintenant à la CP. Moi, c'est ce que j'ai le goût de faire. Après 14-15 ans je n'ai pas juste le goût d'exécuter, sans poser de questions. Je peux faire une partie de ça, mais ce n'est pas pour ça que je suis venu à la CP. Voilà.

Finalement, comme nous l'avons précédemment émis (chap.2), le temps est un facteur déterminant quant à la modération des effets néfastes de la diversité. En effet, comme l'ont expliqué Milliken et Martins (1996), la diversité a des effets négatifs sur le groupe tôt dans la vie de ce dernier et les individus ont besoin d'un certain temps pour voir au-delà de leurs différences. Nous croyons alors que trop peu de temps s'était écoulé depuis l'arrivée de Lou dans l'organisation pour que les effets positifs de cette différence puissent s'être développés et être observés.

En somme, la diversité au niveau de l'expérience professionnelle fait entrave à l'intégration de Lou au sein de l'équipe, ainsi qu'à son identification cognitive à celle-ci. En effet, il semble qu'il ne se reconnaisse pas dans l'équipe de travail, tout en étant davantage identifié à son ancien mode de travail plutôt qu'à l'actuel. À l'opposé, bien qu'il soit différent des autres par ses expériences passées et son style professionnel, Maxime apparaît comme s'identifiant à l'équipe tout en ayant le sentiment d'apporter une valeur ajoutée à celle-ci. Contrairement à Lou, Maxime obtient la confirmation de sa place et de son apport au sein de l'équipe. Cette

congruence interpersonnelle apparaît donc comme un facteur essentiel dans le processus d'identification d'un individu à son équipe de travail, notamment lorsque l'on parle de diversité au niveau de l'expérience de travail. Finalement, il semblerait que le temps soit également un facteur déterminant quant à l'intégration et au processus d'identification, car Lou était à l'emploi de la compagnie depuis moins d'un an, alors que Maxime y était depuis presque trois ans.

4.3.2.3 Diversité des méthodes de travail

La diversité au niveau des méthodes de travail, c'est-à-dire dans la manière d'exécuter les tâches, s'ajoute aux deux autres attributs sous-jacents, quant à son incidence majeure dans notre étude.

Claude a souligné que les différentes méthodes employées par ses collègues lui permettaient d'apprendre. Elle constatait que chacun avait sa manière de parler aux clients et en tirait la leçon suivante : en adoptant la méthode de ses collègues, elle pourrait peut-être, elle aussi, obtenir de bons résultats dans certains cas. Il est donc possible de penser que ce type de diversité favorise l'apprentissage, ayant ainsi une influence sur l'efficacité et la performance.

Claude a également affirmé que chacun avait sa propre approche du travail, mais qu'il n'y avait pas d'ingérence malsaine à ce niveau, c'est-à-dire que chacun laissait travailler l'autre à sa manière : « tu vois comment l'autre travaille et tu le laisses travailler, tu le laisses tranquille comme il travaille ». Elle était d'avis qu'il y avait une sorte de « respect » quant à cette différence parmi les membres de l'équipe. Elle disait toutefois qu'il était possible de donner son opinion si quelque chose semblait ne pas fonctionner : « je donne mon opinion, parce que c'est important, parce qu'à la fin de la journée c'est lui et moi qui allons gagner, pas lui tout seul. C'est par intérêt commun [...] et non pas par intérêt individuel. Et ça diminue les tensions, ça diminue les conflits ». Claude disait également que les différentes approches du travail avaient parfois un impact sur la tâche en équipe, mais que la

communication faisait en sorte de régler les écueils. Par conséquent, il semblerait que la communication entre les individus atténue les conflits potentiels liés à ce type de diversité.

Dans un autre ordre d'idées, Gaël a déclaré percevoir certaines attentes de la part de sa supérieure concernant sa manière d'exécuter ses tâches. Elle disait toutefois ne pas être en mesure d'y répondre entièrement et en ce sens elle a déclaré : « des fois c'est fâchant, c'est plus difficile, parce que sans même le vouloir je vais l'irriter, juste dans ma façon de fonctionner. Mais en même temps j'essaie aussi de m'inspirer d'elle pour être un peu plus comme elle. Mais je vais toujours être moi ».

Elle nous a expliqué être perfectionniste et aimer faire des listes, des aide-mémoire, de la planification et de la recherche avant d'entamer un travail, de sorte que celui-ci soit bien exécuté. « J'accorde de l'importance à un document qui est beau, bien fait, pas de coquilles, pas de marges croches » nous a-t-elle dit. Toutefois, elle percevait que cette manière de fonctionner était une perte de temps aux yeux de sa patronne.

[...] le travail en amont, toute *la job* de recherche que tu vas faire avant de pondre ton texte de dix pages, moi je considère qu'elle est *super* importante, mais Dominique, c'est aussi une entrepreneure, une femme d'affaires, ce qui l'intéresse c'est le résultat. Alors si ça fait deux semaines que tu bûches sur ta recherche et qu'elle n'a rien vu de ça, bien elle se dit « *coudon*, tu ne fais rien ». Parfois j'ai vu que ça causait plus de frictions [...]

Il n'en demeure pas moins qu'aux dires de Gaël, il y avait une intelligence des deux côtés, il fallait simplement trouver un terrain d'entente et « essayer d'apprendre des gens qui ont des forces différentes ». Ainsi, la diversité au niveau des méthodes de travail peut causer certaines frictions. Cependant, il nous apparaît qu'au-delà du fait qu'il y ait des différences à ce niveau, le nœud de l'inconfort se situe davantage dans le rapport d'autorité inévitable entre employeurs et employés : « c'est plus moi qui dois plier, m'adapter pour lui donner ce qu'elle veut. Mais c'est plus difficile cette partie-là » a déclaré Gaël.

Nous croyons que c'est le même phénomène qui se produit dans le cas de Lou. D'après ce qu'il nous a communiqué, il semblerait que son parcours professionnel influence fortement ses méthodes de travail qui ne sont pas nécessairement adaptées au contexte actuel.

[...] si Dominique dit « appelle donc un tel » bien moi, si je suis en train de travailler sur trois ou quatre affaires, je vais peut-être l'appeler dans une heure. Mais Dominique va être dans ton bureau dix minutes, une demi-heure ou quarante-cinq minutes après pour savoir si tu lui as parlé. [...] Moi. quand mon patron à mon ancienne job me disait «il faudrait appeler un tel», il me revenait deux jours après. « Puis, finalement lui as-tu parlé? » Il n'était pas dans mon bureau aux quinze minutes. Ça, c'est un autre monde.

Selon lui, son cerveau, sa façon de réfléchir aux choses ainsi que son style de travail sont « un peu à l'opposé de la culture de la CP » et pour lui, l'adaptation est « majeure ». Cependant, il a émis : « la CP a eu l'opportunité, je trouve, d'aller chercher d'autres façons de travailler par rapport à sa façon de travailler habituelle. C'est sa responsabilité de s'ouvrir, de s'intéresser ou non à cette façon de travailler ». Lorsque nous lui avons demandé de quelle manière était perçue sa façon de fonctionner, Lou nous a admis qu'il croyait que le vice-président la percevait comme apportant « une touche ou une couleur complémentaire à l'ADN de la CP ». Toutefois, dans la même foulée, il a déclaré : « Je suis loin d'être convaincu que Dominique a cette perception-là ». Il ajouta :

Je pense qu'au niveau de nos styles de fonctionnement à Dominique et à moi-même, on n'a pas les mêmes styles [...] je pense que je suis plus dans un paradigme qui aime la différence des styles et la complémentarité et travailler ça ensemble. Je ne sens pas que j'ai réussi à mettre en valeur cette complémentarité-là auprès de Dominique et je ne sens pas qu'il y ait l'intérêt ou l'ouverture à...

En somme, il nous apparaît que pour Gaël et Lou, les différences au niveau de la manière d'exécuter les tâches freinent grandement leur identification cognitive : ils ne se reconnaissent pas dans les méthodes de fonctionnement. Toutefois, nous pouvons seulement constater qu'ils ne s'identifient pas sur ce plan à leur supérieure, car les données recueillies ne nous ont pas permis de faire le lien avec l'identification à l'équipe dans son ensemble. Nous croyons également que le rapport d'autorité en lien avec cet attribut influence

l'identification affective des membres. En raison de leur position dans la ligne hiérarchique, les individus doivent répondre aux attentes qui leur sont formulées et dans lesquelles ils ne se reconnaissent pas. Cela occasionne des réactions affectives plutôt négatives : «je trouve ça difficile»; «c'est fâchant». De ce fait, nous croyons que l'identification affective des membres puisse se voir diminuée. Il se dégage parallèlement que l'historique professionnel est une fois encore un facteur d'influence, puisqu'il teinte la manière d'exécuter les tâches.

4.3.2.4 Diversité de compétence : gage de complémentarité

Les individus ont affirmé être différents au niveau de leurs compétences et de leur expertise, ce qui en fait une autre représentation de la diversité ayant une influence sur l'identification. Il semblerait néanmoins que ce type de différences, contrairement aux autres attributs sous-jacents dont nous avons traité, soit positif puisqu'il en résulte la complémentarité. « Je pense que tout le monde arrive avec un style personnel, un style professionnel et un champ d'expertise qui lui est assez spécifique. [...] je pense que c'est une équipe diverse et complémentaire» a déclaré Maxime.

Il nous est apparu que l'expertise spécifique à chacun amenait les membres à être complémentaires au niveau de la tâche. En ce sens, Camille a expliqué: «il y a des choses que je n'aime pas faire mais que les autres aiment faire, alors je ne suis pas obligée de faire les trucs que je n'aime pas parce que souvent quelqu'un d'autre aime le faire». De plus, lorsque les individus ne sont pas en mesure d'exécuter une tâche ou qu'ils ne détiennent pas les connaissances ou les qualifications requises pour le faire, les chances sont fortes que d'autres membres de l'équipe puissent pallier le manque.

Je trouve que chaque personne a son unicité et que selon ce que l'on veut savoir, on va demander à une personne plutôt qu'à une autre. On a chacun nos créneaux de compétences. [...] Chaque personne a sa niche. Le fait qu'on soit diversifié fait qu'on peut avoir plein de ressources diversifiées où aller piger (Camille).

À l'instar de Camille, Noa et Lou ont parlé de complémentarité au niveau des compétences des membres de l'équipe. Ils ont exprimé que le parcours professionnel, les compétences et les connaissances de chacun apportaient une valeur ajoutée au travail, notamment en ce qui a trait à un document, à une formation ou à une présentation. Ils ont affirmé que la diversité des compétences faisait en sorte que le travail effectué était plus riche et plus complet et, somme toute, de meilleure qualité. De ce fait, il semble que la complémentarité influence la performance de l'équipe. Camille l'a énoncé en ces termes :

dans mon milieu de travail actuel, moi j'ai une force au niveau de la structure, et puis Dominique est hyper créative. Alors souvent j'arrive avec une idée d'activité et elle, elle met ça *punché* et puis le *fun*. Alors souvent je vais me fier [...] qu'elle va trouver une idée [...] qui va être *super flyée* et puis que ça sera un *hit* finalement.

Dans la même lignée d'esprit, Maxime a déclaré : «chaque décision prise est plus riche de la contribution de chacun des membres qui sont hyper différents les uns des autres. Je pense que c'est ça. Cette différence nous alimente.» Selon lui, rares étaient les «angles morts» dans le travail de l'équipe : «il y a tout le temps quelqu'un qui aura vu l'angle qui normalement serait un angle mort ». Il a également confié aimer s'inspirer des visions et des perspectives de ses collègues, ce qui faisait de lui «une meilleure personne» et du service offert «un service de plus grande valeur ajoutée pour les clients».

En somme, il semble que nos résultats cadrent avec ceux mentionnés au chapitre I à l'effet que la diversité est positive au niveau de la qualité des décisions prises, de la créativité et de l'innovation, en raison du réalisme et de la complexité apportés par la somme des perspectives distinctes des membres qui composent le groupe (Jackson, May et Whitney, 1995 ; Milliken et Martins, 1996). Il nous apparaît que bien qu'il y ait des différences au niveau des compétences, les membres de l'équipe se catégorisent comme étant complémentaires en regard de celles-ci. Il semblerait que cette complémentarité influence la performance de l'équipe au sens où le produit final est toujours plus riche de la perspective de chacun des membres. Il nous apparaît également que les individus évaluent de manière positive ces différences en raison de leur complémentarité et qu'ils apprécient ce phénomène.

Conséquemment, il se dégage que cet attribut favorise l'identification cognitive, évaluative ainsi qu'affective des membres à leur groupe.

4.4 Attributs de catégorisation inclusive

Comme nous venons de le démontrer, bon nombre de caractéristiques détenues par les membres de l'équipe étaient perçues comme étant diverses, passant de la culture, à l'âge, au genre, à l'occupation au sein de l'organisation, au rythme, à l'expérience professionnelle, aux méthodes de travail et aux compétences. Certains de ces attributs avaient une influence positive sur l'identification des membres et d'autres avaient plutôt tendance à miner le sentiment de connexion des ces derniers. Il n'en demeure pas moins que les individus nous ont aussi parlé de leurs ressemblances, de ce qui les unissait en tant qu'équipe. Nous abordons donc dans cette section les attributs favorisant une catégorisation inclusive des membres à leur groupe.

4.4.1 Sociabilité, intelligence, performance, humanisme, générosité : les traits d'union

Lorsque nous avons demandé aux sujets de nous parler de leurs collègues, nombreux furent les traits identifiés comme étant communs à tous les membres. Plusieurs ont mentionné le fait que leurs compagnons de travail étaient tous accessibles et sociables : «j'aime beaucoup le monde, je suis une sociable» ; «Ce sont des gens très sociables»; «Je trouve que je ressemble aux autres parce que je suis quelqu'un de très accessible» (Camille); «C'est clair qu'on a des points en commun. On est tous des gens qui ont de la facilité à entrer en relation avec d'autres» (Gaël); «c'est sûr qu'il y a un trait commun, c'est tout du monde *super* social et hyper chaleureux de manière générale» (Noa).

Bien que Gaël se catégorise, ainsi que les membres de son équipe, comme étant accessible et sociable, il n'en demeure pas moins qu'elle se qualifiait de moins «jaseuse», disant que ce

trait était moins constitutif de son tempérament. Elle a souligné, en parlant de ses collègues : «ce sont des gens qui sont tout le temps avec du monde on dirait. [...] l'aspect de toujours être en contact avec quelqu'un, toujours parler avec quelqu'un, toujours parler, ça des fois je ne me reconnais pas trop». Elle était d'avis qu'elle était moins axée sur sa vie sociale que les autres membres de l'équipe. Comparativement à ce qu'elle percevait de ses collègues, elle avait peu d'intérêt à raconter tous les détails de sa vie sociale : «C'est pour ça que je dis que je parle un peu moins je pense» nous a-t-elle confié.

Certains nous ont également parlé du fait qu'ils considéraient leurs collègues comme très intelligents : «toutes les personnes qui travaillent là sont intelligentes. Vraiment, il n'y a personne dans l'équipe que je peux dire «ah! mon Dieu, elle, ce n'est pas fort»» (Camille) ; «on est intelligents» (Claude) ; «ils sont intelligents» (Dominique). «Moi il faut que je me dise, si je les engage, il faut qu'il y ait quinze autres entreprises qui les engageraient» a mentionné Dominique en parlant du fait qu'elle sélectionnait ses employés en fonction du fait qu'ils soient brillants.

Certains se sont catégorisés comme étant des gens performants. À ce titre, Camille a affirmé : «Je ressemble aux autres parce que je suis une *performer* qui veut que ça soit parfait et en moins de temps possible»; «tout le monde est performant là-dedans c'est sûr. Il n'y a pas de gens qui se contentent d'avoir 60%. Non ça c'est sûr». Pour Maxime, le fait d'être entouré de gens performants était un privilège : «Notre job c'est de recruter du monde pour les clients, on est assez fort de s'entourer de bonnes personnes. On les *spot* les talents. Alors c'est riche d'être entouré de gens forts. [...] Ils sont juste forts, point. Humainement...».

En plus de se catégoriser comme étant performants, la majorité des sujets ont dit tous se ressembler de par leur côté humain. Lou a dit en ce sens :

je pense qu'on met de l'avant sur notre site internet qu'on s'intéresse à l'être humain et qu'on est humaniste dans notre approche, je pense que les personnalités le prouvent au sein de la CP, que ce soit Gaël, Claude, Noa, Camille, etc. Je trouve que ce sont toutes des personnes qui gagnent beaucoup à être connues, découvertes, etc.

Pascale, Gaël ainsi que Camille étaient aussi d'avis que les membres de l'équipe étaient des personnes très humaines et que c'est pour cette raison qu'ils se ressemblaient. Pour Noa, bien qu'il y ait des différences au sein de son équipe, celles-ci n'étaient pas fondamentales : en surface certaines différences étaient perceptibles, mais «en tant qu'être humain, le cœur était le même».

La générosité est également un élément qui est fortement ressorti dans l'analyse de nos données comme étant un critère de catégorisation inclusive. Voici, à titre d'exemple, quelques extraits : «Je crois que sur la générosité, je leur ressemble aussi. Mes gens sont généreux» (Dominique); « ce sont des gens qui sont beaucoup portés vers les autres, généreux, don de soi, aider» (Camille); «[...] la générosité. Je pense que c'est une autre valeur que tout le monde partage à la CP. [...] Et ça, c'est la philosophie de Dominique, parce qu'elle est très généreuse et je trouve que ça ressort vraiment bien dans l'équipe» (Claude); «Ce sont tous des gens généreux» (Gaël); «Une générosité extrême, extrême. Mais c'est une générosité saine à mon avis, c'est une générosité gratuite, ce n'est pas pour gagner des points [...] pour mieux paraître. Ça vient vraiment du cœur, c'est vraiment pour les bonnes raisons» (Pascale).

Comme le dénotent Tsui et O'Reilly (1989) «Les gens tendent à être attirés par ceux qui leur sont similaires en terme de caractéristiques démographiques, d'activités ou d'attitude» [traduction libre] (p. 404). Ainsi, bien qu'ils soient différents à plusieurs niveaux, les individus se catégorisent comme étant similaires sur plusieurs aspects, notamment sur le plan de l'accessibilité, la sociabilité, la générosité, l'humanisme et la performance. Ces caractéristiques favorisent une catégorisation inclusive et donc, l'identification des membres à leur groupe.

4.4.2 Curiosité et ouverture : gage d'authenticité

Tout comme nous venons de le démontrer, les gens se sont catégorisés comme étant similaires à plusieurs niveaux. À l'instar de ces dernières caractéristiques, la curiosité et

l'ouverture étaient aussi des traits communs aux membres. Nous avons toutefois décidé de mettre l'emphase sur ces deux attributs puisqu'ils nous apparaissaient comme importants, notamment au niveau de la régulation des effets pervers de la diversité au sein du groupe.

Cinq des sujets interviewés ont signifié que la curiosité était une caractéristique détenue par tous les membres de l'équipe. En ce sens Gaël a énoncé : « on est tous des gens curieux je dirais. Oui c'est ça, une curiosité naturelle. Une ouverture à quelque chose que l'on ne connaît pas. »

Les sujets ont également parlé d'ouverture. Il semble qu'au sein de l'organisation, presque tout peut être discuté, parce que les gens sont, de manière générale, très ouverts. En ce sens, Gaël disait : « il n'y a pas beaucoup de tabous à la CP. [...] il y a quand même une grande ouverture par rapport à ce dont tu peux parler ». Camille avait aussi cette perception : « c'est vraiment une équipe qui est ouverte d'esprit. Tu sais à la CP tu peux dire n'importe quoi, les gens ne te jugent pas [...] il n'y a comme pas de tabous dans notre équipe ». Claude allait dans le même sens en émettant :

On est tous ouverts d'esprit. J'adore ça. J'adore. Tu sais, tu es capable d'être sado-maso et de le dire à la CP et il n'y a personne qui va te regarder de travers. C'est ton affaire. On va donner nos opinions, mais il n'y a personne qui va te juger pour ça. Ça, j'adore. L'ouverture d'esprit c'est très important et ça, on le partage.

Ainsi, la curiosité et l'ouverture sont des motifs de catégorisation inclusive. Les individus se catégorisent et s'identifient cognitivement les uns aux autres de par ces caractéristiques: ils les reconnaissent en eux ainsi que chez les autres. De plus, bien que nous n'ayons pas abordé ces notions au sein de notre cadre conceptuel et théorique et que nous ne les ayons pas retrouvées en faisant notre revue de la littérature, elles nous apparaissent comme des variables modératrices de la diversité, au même titre que le temps, la fréquence des rencontres, le contexte organisationnel et le statut. En effet, nous croyons que la curiosité et l'ouverture des individus envers les différences modèrent les effets négatifs que la diversité pourrait occasionner. Les membres du groupe, bien que différents à certains égards, peuvent

être eux-mêmes sans avoir peur d'être jugés négativement par leurs compères. À ce titre, Pascale a confié : « je sens que personne ne parle dans le dos de personne. Je pense que quand il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, on se le dit directement. Ça ne fait pas le tour de l'équipe [...]. On sait qui on est et on l'assume en tout et partout ».

Ainsi, il semblerait que même si un membre est différent, il peut mettre cette différence de l'avant sans craindre les représailles. À ce titre Claude énonçait :

je viens avec un *background* méditerranéen, libanais. Je parle trois langues. Au bureau je peux parler arabe avec ma famille et personne ne comprend rien. Alors ça fait un peu *weird*, mais je n'ai jamais eu la critique de ne pas parler en arabe. Tu sais, *let it be. They let me be*.

Ainsi, il nous apparaît que la curiosité et l'ouverture favorisent l'authenticité et la transparence. À cet égard Maxime a confié :

À la CP je n'ai pas à être personne d'autre. Je suis la même personne qui sort de sa maison le matin, qui travaille au bureau pendant sept heures tous les jours. Je n'ai rien changé. Alors pour moi c'est extraordinaire. C'est comme si ma vie c'est aussi mon travail, mon travail c'est aussi ma vie. Je n'ai pas à jouer de *game*. [...] ici tout se justifie. Et c'est encouragé. Être un peu *wild*, d'avoir des idées de fou ou d'avoir une histoire débile à raconter de ta soirée d'hier, c'est correct. Et quasiment bien.

Il a également mentionné que jamais il n'avait pu être aussi ouvert face à ses collègues dans tout autre milieu de travail et il appréciait cet aspect. Pascale avait sensiblement la même perception :

je trouve ça motivant parce qu'ils m'ont prise, je pense, pour qui je suis. Ils m'ont prise pour mes forces et non pas mes faiblesses. Je leur avais dit toutes mes faiblesses avant de partir, mes forces, et là tu vois, ils travaillent beaucoup plus mes forces que mes faiblesses et je me sens bien. Je n'ai pas à cacher quelque chose.»

Elle ajouta : « Je sens vraiment de la transparence, il y a *no bullshit* à la CP [...] C'est ça que j'aime. [...] Alors je sens qu'il n'y a jamais de non-dits à la CP. C'est vraiment transparent, ouvert». Pour elle, l'authenticité était une valeur partagée par les membres de l'équipe. À cet égard, elle a confié qu'ils possédaient les mêmes valeurs, mais détenaient des intérêts différents : «c'est comme le meilleur couple [...] on a les mêmes valeurs, mais on est différents complètement, alors on se nourrit chaque jour, alors ce n'est pas plate, il n'y a pas une journée ennuyante».

En somme, il nous apparaît que la curiosité et l'ouverture favorisent l'authenticité. Bien que les individus aient des opinions différentes, pensent autrement, fassent les choses différemment ou détiennent des caractéristiques qui divergent des autres, il semble qu'ils puissent être authentiques, ceci, sans avoir peur des conséquences négatives que cela pourrait engendrer. De ce fait, les effets pervers de la diversité se voient régulés, favorisant ainsi l'identification des membres à leur équipe de travail, et ce, dans toutes les sphères.

4.4.3 Complémentarité

Nous venons de mettre en relief un processus modérateur de la diversité favorisé par le fait que les individus se catégorisent comme étant curieux et ouverts. Au fil de notre analyse, nous avons également constaté que les individus se catégorisaient comme étant complémentaires en regard de leurs différences. En effet, nos interlocuteurs ont tous, sans exception, évoqué cette complémentarité. «Une chose que j'admire de ma patronne c'est d'avoir réuni tous ces gens. Justement, très complémentaires je trouve» (Gaël); «je pense qu'on est une équipe assez soudée. Je pense qu'on est une équipe... ensemble on est complémentaire» (Claude); «c'est une équipe diverse et complémentaire» (Maxime).

Lorsque nous avons demandé à Noa de nous décrire ce qu'il aimait dans le fait de travailler dans cette équipe, il nous a répondu : «c'est la complémentarité de tout le monde. Ce sont tous des gens qui viennent de différents horizons, qui ont des personnalités qui *fit* bien et qui

ne sont pas tous pareils. Ça amène de l'eau au moulin à chaque fois». Camille, quant à elle, nous a parlé du fait que chacun des membres de l'équipe avait un angle de vue bien différent sur une même chose et que chacun avait des forces dans des domaines différents. En ce sens, elle a souligné : « je pense que la force à la CP, c'est qu'on reconnaît cette force-là des autres et puis quand on travaille en équipe, on l'écoute, plutôt que d'essayer de tirer dans notre sens. On a compris qu'on avait chacun notre force, pas à la même place, chacun notre rôle». Camille, tout comme Noa, reconnaissait que les membres de l'équipe étaient différents, mais la complémentarité qui les caractérisait était positive, notamment au niveau de la tâche.

Par ailleurs, plusieurs métaphores évoquant la complémentarité des membres ont émergé dans le discours de nos interlocuteurs et nous sont apparues comme très évocatrices. Maxime a entre autres déclaré qu'il percevait l'équipe comme les boutons d'ajustement du son d'un poste de radio. Il disait que, bien que chaque jour les boutons changeaient d'intensité au niveau de la motivation, l'équipe demeurerait toujours avec «un bon son», puisque chacun s'ajustait en fonction des autres et qu'ensemble, ils se complétaient. Il a également fait l'analogie entre l'équipe et un jus de fruit. Concernant l'apport de chacun selon les différences les caractérisant, il a expliqué: «tu *squeezes* ton orange, l'autre *squeeze* son citron, l'autre *squeeze* sa pomme et ça fait un bon jus». Il a également comparé son équipe de travail à un buffet : chacun des plats était différent, mais l'ensemble demeurerait complet en lui-même.

Dans la même lignée d'esprit, Claude a énoncé que la diversité au sein de l'équipe enrichissait « tout », tant les relations, que le travail, que leur « façon de voir les choses ». Lors de l'entrevue, il était disposé sur la table des breuvages, des serviettes de table, un plateau de service, des ustensiles, etc. Elle s'est alors mise à mettre tous les objets dans le plateau en expliquant : « ce n'est pas une tasse, mais une tasse sur un plateau, avec ça, sur ça et à côté de ça [...] ça fait comme un puzzle [...]. C'est très hétérogène, mais ça fait un tout homogène». Ainsi, bien que les éléments soient différents, mis ensemble, ces éléments forment un tout: ils se complètent pour former quelque chose de plus grand que les éléments pris de manière individuelle.

En somme, il se dégage que l'identification cognitive, évaluative ainsi qu'affective soit ici sollicitée de manière positive : les individus se catégorisent comme étant complémentaires, évaluent de manière positive cet aspect et l'apprécient. Il est donc possible de penser que lorsque les individus, malgré leurs différences, perçoivent leur complémentarité, la diversité peut être perçue positivement, favorisant ainsi l'identification des membres à leur groupe.

4.5 Motifs d'identification

Au-delà de la diversité contenue au sein du groupe, des traits de catégorisation inclusive et de leur influence sur le processus d'identification, il s'est dégagé de notre analyse plusieurs autres éléments favorisant l'identification et cette dernière section leur est consacrée.

4.5.1 Approche organisationnelle

En raison de son originalité et de ses particularités, l'approche organisationnelle de l'entreprise est apparue comme étant un élément favorisant l'identification des individus. En effet, plusieurs des sujets ont révélé dans leur discours avoir été attirés par l'entreprise, avant même de postuler pour un emploi.

Le désir de Maxime de faire partie d'une petite entreprise créative qui stimulerait ses intérêts et mettrait à profit ses forces l'a incité à cibler la CP comme étant un milieu de travail favorable, et ce, avant même son embauche. Il déclara avoir auparavant rencontré sa patronne actuelle alors qu'il travaillait pour une autre compagnie : « J'aimais la culture de Dominique, j'avais eu un super bon contact avec elle, j'aimais ce que l'entreprise faisait ». Lou affirmait avoir été lui aussi attiré par l'entreprise avant d'être à son emploi :

ça faisait quand même un certain temps que je voulais me rapprocher du milieu de la création. Donc un peu plus près du milieu communication marketing, entre autres choses. Et je trouvais que c'était un beau terrain la CP pour faire ça [...] j'avais le goût de me rapprocher des concepteurs, des acteurs, de la création, des gens en relations publiques, communication, etc.

Pour lui, la compagnie était «une nouvelle garde» en matière de recrutement en communication marketing : «les gens qui viennent chez nous apprécient ça et c'est ce qui fait un peu notre distinction aussi». Son évaluation de l'approche organisationnelle était donc très positive.

Dominique disait être fière de sa compagnie : «J'en suis fière parce que je suis une fille et il n'y en a pas beaucoup de modèles d'entrepreneur femme. J'en suis fière parce qu'elle est saine comme entreprise, sous tous les aspects». À cet égard, Gaël disait apprécier grandement faire partie d'une petite compagnie québécoise touchant aux relations humaines, ayant une femme à sa tête. Elle a mentionné avoir été séduite d'emblée par l'originalité de l'approche lors de son entrevue d'embauche. Selon elle : «Quand tu vas faire une entrevue à la CP ce n'est pas la même chose que d'habitude ».

Noa, qui avait d'abord étudié dans le domaine des communications, a précisé tellement apprécier son travail qu'il avait débuté des études universitaires dans la branche des ressources humaines. Pascale était elle aussi enchantée par son emploi :

notre travail consiste à rendre les gens heureux [...] c'est de faire des petits coups de foudre [...] je rencontre des gens, ils me racontent leur histoire, ce qu'ils veulent, leurs rêves, je les fais se questionner sur ce qu'ils veulent vraiment [...] Ils me racontent de super belles histoires et après ça, je les change pour le mieux. Ce n'est pas *plate*! [...] et je suis payée pour ça! C'est ridicule!

De son point de vue, l'approche de l'organisation était différente des autres compagnies du même genre : «je crois tellement au produit parce qu'il est différent des autres. On n'est pas chasseur de têtes à la commission qui vient des ressources humaines. On est du monde du milieu qui comprennent le langage, qui l'ont vécu».

En somme, les facteurs tels qu'être attiré à se joindre à la compagnie, d'être fier d'en faire partie, d'apprécier l'approche organisationnelle, d'adorer son travail, d'en avoir une évaluation positive, de même que de changer de branche professionnelle sont autant de facteurs qui nous poussent à croire que l'approche organisationnelle est un moteur d'identification, et ce, dans toutes ses sphères : cognitive, évaluative et affective.

4.5.2 Travail non rémunéré à la commission : gage de solidarité, de soutien et d'entraide

En lien direct avec l'originalité de l'approche organisationnelle, il s'est avéré que, contrairement aux autres entreprises du même genre, les individus ne sont pas payés à la commission. Ce *modus operandi* a émergé comme l'une des notions détenant une grande incidence sur l'identification des membres à leur équipe.

Claude appréciait le fait de ne pas être payée à la commission : «ça fait une grande différence je pense, parce qu'on ne parle pas en terme possessif. [...] au bout du compte, c'est toute la CP qui gagne. J'aime beaucoup qu'il n'y ait pas cet esprit compétitif». Cette caractéristique avait pour effet d'inhiber la comparaison entre les membres, ce qui diminuait grandement le stress relié à l'exécution de leurs mandats. «On est chacun à notre rythme, mais tout converge vers le même objectif. [...] ça nous met à l'aise à la CP, je trouve» a-t-elle confié.

Dominique, Maxime et Pascale étaient d'avis que ce procédé faisait en sorte que le travail soit vraiment exécuté en équipe. «Personne chez nous n'est payé à la commission, ce qui est complètement différent des autres cabinets comme le nôtre. [...] je pense que c'est ça qui permet un meilleur travail d'équipe» a déclaré Maxime. Noa disait, quant à lui, aimer ce mode de fonctionnement, car lorsqu'il était question d'argent, la dynamique changeait complètement.

Ça devient compétitif au bout et moi je n'aime pas ça. Moi ce n'est pas quelque chose qui me *drive* du tout. Non pas du tout. [...] Je trouve justement que les notions d'équipe et d'ensemble sont totalement diluées dans ce temps-là. [...] si tu me laissais à travailler à la commission, je ferais certainement bien de l'argent, mais je n'aurais pas de *fun*.

Ainsi, il semble que de ne pas être rémunéré à la commission efface la compétitivité au sein de l'équipe. La non-concurrence entre les individus favorise le travail d'équipe et en ce sens, les notions de soutien, d'entraide, de solidarité et de confiance sont fortement ressorties dans le discours des sujets.

Camille disait réellement sentir le soutien de ses collègues: «On est hyper solidaires. Il n'y a jamais personne qui reste dans la merde à la CP, il y a toujours du monde en arrière. [...] Si on voit qu'il y a quelqu'un qui baisse de moral ou qui en arrache dans un dossier, on va se mobiliser pour aider la personne. Tout le temps». À l'instar de Camille, Gaël se sentait elle aussi soutenue : «Je peux m'appuyer, j'ai confiance en mes collègues. Tous mes collègues. Il n'y en a aucun au bureau en qui je n'ai pas confiance». Elle dira également : «Tu vois que ça leur tient à cœur, d'une part que la job soit bien faite, mais aussi que tu ne *rush* pas trop. [...] si tu as besoin d'aide, on va t'aider. Je pense que c'est une des meilleures choses que je vis à la CP.»

Lors des moments plus difficiles au niveau de la tâche, Lou ressentait lui aussi l'entraide et la solidarité au sein de l'équipe : «on va essayer toute l'équipe ensemble, ou une sous-équipe informelle, de trouver des options ou des recommandations et de *feeder* la personne». Pascale disait apprécier le fait qu'il n'y ait ni jalousie ni compétition dans l'équipe : «dès que tu as besoin d'aide, tu n'as même pas levé la main qu'il y a quelqu'un pour t'aider»; «Tout le monde est vraiment là pour m'aider, me faire grandir, faire en sorte que je sois meilleure face au client. Moi je n'ai jamais vécu ça, sérieusement».

En somme, les individus apprécient de ne pas travailler à la commission, ce qui favorise un climat de non-compétitivité, d'entraide, de soutien et de solidarité. En ce sens, il est possible de penser que la performance de l'équipe se voit augmentée, en raison du travail

véritablement accompli en équipe, où l'apport de chacun est sollicité. La solidarité et l'entraide nous apparaissent comme favorisant l'identification affective et évaluative des membres: les gens se sentent bien et évaluent l'équipe de manière positive en raison du climat sain qui y règne.

4.5.3 La diversité: gage d'apprentissage

Lors de notre collecte de données, nous avons cherché à saisir les effets de la diversité sur le groupe, tant au niveau des relations que de la tâche. À cet égard, sept des huit sujets ont précisé que leurs différences leur donnaient l'occasion d'apprendre.

Lou était d'avis que, s'il y avait de l'ouverture, les différences avaient pour effet «d'améliorer le capital intellectuel ou le capital d'idées» et «d'enrichir le coffre à outils de chacun». Claude mentionnait, quant à elle, adorer apprendre des autres : «S'il fait les choses différemment et que ça fonctionne, j'aime savoir comment il l'a fait pour que ça fonctionne aussi pour moi». Elle était d'avis que rien n'était négatif dans l'équipe, «jamais». «C'est dommage de voir ça négatif, parce que ça serait ne pas prendre en considération les bonnes choses que ça pourrait amener» a-t-elle déclaré. Un aspect apprécié de Gaël était qu'elle apprenait beaucoup dans ses discussions avec ses collègues. Elle disait s'inspirer des gens détenant des forces différentes et tenter de les acquérir. À cet égard, elle a confié :

Camille n'arrêtait pas de dire «je suis trop forte, je suis trop forte» et son bureau est direct en arrière du mien. Et tu vois, j'apprends ça d'elle. Elle, elle s'encourage beaucoup comme fille, moi je faisais moins ça, mais je trouve que c'est vrai, quand je fais un bon coup je me le dis, j'ai appris ça de Camille.

Ainsi, le fait d'apprendre des différences des autres a pour effet d'enrichir le bagage professionnel de chacun ainsi que leurs relations. Claude expliquait à ce titre que les différences tant au niveau des antécédents professionnels que du champ d'études permettaient à chacun d'acquérir de nouvelles notions qui leur étaient auparavant inconnues.

Le *background* - politique, communication, ressources humaines - est très différent. Parce que si tu es en communication marketing, bien tu as des notions en communication marketing que Maxime ne connaît pas, parce qu'il vient de ressources humaines. Donc nous on lui donne la chance d'apprendre ces notions-là. [...] Par contre, Maxime qui a travaillé en ressources humaines, bien lui va nous donner comment on fait les processus, etc.

De son côté, Maxime expliquait avoir toujours eu des «mentors» similaires en raison de son cheminement dans des milieux de travail plutôt corporatifs. À ce titre, il a mentionné : «comme boss, Dominique est arrivée à un parfait moment [...] Si j'avais quelqu'un de qui apprendre à ce stade-ci de ma carrière, c'était bien Dominique. [...] Alors pour moi c'est tellement riche l'apprentissage que je fais de ça».

En somme, les sujets nous ont tous mentionné qu'ils étaient différents, et ce, à de nombreux niveaux. Ils ont néanmoins déclaré que ces différences étaient positives en ce sens qu'elles leur permettaient d'apprendre de nombreuses choses, d'acquérir de nouvelles forces et de s'outiller tant sur le plan professionnel, personnel, qu' intellectuel. L'ouverture et la curiosité dont font preuve les individus leur permettent d'apprendre, ce qui nous apparaît comme un élément positif causé par la diversité au sein de l'équipe. De plus, leur discours nous porte à croire que c'est un élément qui favorise l'identification affective. Les gens disaient «aimer» cet aspect, qu'ils apprécient leur équipe de travail parce que les gens, en raison de leurs caractéristiques diverses, leur permettaient d'évoluer : «tu as le droit d'évoluer et de changer au sein de la CP. Et en conséquence la CP évolue» a déclaré Maxime.

4.5.4 Tolérance à l'ambiguïté : une caractéristique à posséder

À l'instar de l'approche organisationnelle, plusieurs de nos interlocuteurs ont évoqué le style de leadership comme étant peu commun. Il nous est apparu que la philosophie de vie de la gestionnaire teintait beaucoup sa manière de parler et de gérer l'entreprise. Nous avons entre autres relevé que cette philosophie était beaucoup centrée sur le *leitmotiv* : «moment présent, moment parfait», chose qui est revenue à maintes reprises dans le discours des sujets. À ce

titre, Lou a déclaré : « on est dans une culture de «moment présent, moment parfait» comme dirait Dominique, on est vraiment là-dedans ». Ainsi, il s'est dégagé que le fait d'être centré sur le moment présent était l'une des choses prisées au sein de l'entreprise et que cette culture était fortement insufflée par le leadership de Dominique. Pour certains, cette philosophie était très positive, notamment pour Claude :

Moment présent, moment parfait, *tabarouette* que ça a du sens. Et là tu le prends, tu l'appliques, il y a des portes qui s'ouvrent. Elle [Dominique] le dit à tous les jours [...] pour toi ça fait toute la différence. Et il y a plein de petits exemples comme ça qui ont changé ma vie. [...] Des mots qui ont changé ma vie. C'est étonnant, c'est impressionnant.

En évoquant son style de leadership, Dominique a émis : «Ce n'est pas reposant par exemple parce que c'est insécurisant». Lorsque nous l'avons interrogée sur l'impact que cela pouvait avoir sur l'équipe, elle a énoncé : «Peut-être que ça les *shake* un peu trop je ne sais pas. Peut-être que ça manque d'encadrement quand je parle plus d'une façon philosophique. [...] Je pense que ça paralyse des fois. Ça peut paralyser, quand la personne, c'est tellement *flyé* ce qu'elle dit».

Ainsi, il nous a semblé que la notion de tolérance à l'ambiguïté était importante dans cette entreprise. En ce sens, Camille et Maxime nous ont parlé du processus d'attribution de bonus, qui s'était fait à quelques reprises sous forme de jeu. À une reprise, certaines personnes avaient eu des récompenses et d'autres non. Dans une autre occasion, l'attribution de montants inégaux s'était faite au hasard. À cet égard, Camille nous a dit : «il faut que tu acceptes l'ambiguïté quand tu travailles là. Parce qu'il y a des affaires de même que tu ne comprends pas trop». Elle ajouta : «elle [Dominique] est comme ça. Une autre fois ça va être ton tour, ça ne sera pas juste pour les autres et puis c'est comme ça. C'est ambigu, il n'y a rien de formel là-dedans». Claude, en parlant de l'ambiguïté qu'il pouvait y avoir, a affirmé : «si tu n'es pas capable de faire avec, bien tu ne vas pas aimer ça. [...] si tu es «moi, moi, moi, ma bulle, ma bulle, je mets des limites», ça ne fonctionne pas».

En somme, il s'est dégagé que parfois, certaines situations pouvaient ne pas être compréhensibles ou plutôt floues pour les employés et ceci semble être influencé par le style de leadership au sein de l'entreprise. Les propos des sujets nous amènent à penser que la tolérance à l'ambiguïté est un trait de caractère qui se doit d'être détenu par les membres de l'équipe, de sorte à bien fonctionner dans l'environnement de travail. Il semble que si les individus sont capables de tolérer l'ambiguïté, ils auront de la facilité à naviguer dans ce milieu. Dans le cas opposé, comme l'a émis Claude, «tu ne vas pas aimer ça». Ainsi, nous sommes portée à croire que l'ambiguïté pourrait potentiellement avoir une incidence négative sur la satisfaction ainsi que sur l'identification des membres à leur équipe de travail, notamment au niveau évaluatif et affectif. À l'opposé, la philosophie présente dans la culture de l'organisation peut être un motif favorable d'identification, à condition que les individus tolèrent bien l'ambiguïté.

En conclusion, nous avons formulé dans le présent chapitre les principaux résultats qui sont ressortis de notre collecte de données. Nous avons tout d'abord mis en exergue les signes notoires d'identification ou de non-identification autant sur le plan cognitif, évaluatif, qu'affectif. Nous avons également souligné que certains attributs visibles de la diversité – la culture, l'âge, le genre, l'occupation au sein de l'organisation – et certains attributs sous-jacents – l'expérience professionnelle, le rythme, les méthodes de travail et les compétences – influencent l'identification des membres à leur groupe de manière positive, comme négative.

Il nous importait également de faire état des catégories émergentes, notamment en ce qui a trait aux motifs de catégorisation inclusive qu'étaient la sociabilité, l'intelligence, la performance, l'humanisme et la générosité. Nous avons toutefois mis l'accent sur les traits que sont l'ouverture et la curiosité, puisqu'ils nous apparaissaient favoriser l'authenticité, et donc, modéraient les effets pervers de la diversité. De plus, les individus se catégorisaient comme complémentaires face à leurs attributs diversifiés, ce qui était positif à leurs yeux. Nous avons aussi mis de l'avant que cette complémentarité favorisait une meilleure qualité du travail en raison de la somme des perspectives diverses des membres qui contribuaient à la tâche, ce qui par conséquent augmentait la performance de l'équipe de manière générale.

Nous avons finalement fait ressortir quatre motifs favorisant l'identification : l'originalité de l'approche organisationnelle, le fait de ne pas être rémunéré à la commission, l'apprentissage suscité par la diversité et la tolérance à l'ambiguïté, ce dernier trait que doivent posséder les membres pour bien fonctionner dans ce milieu organisationnel précis.

Le prochain chapitre sera, quant à lui, consacré à la discussion de nos résultats. Nous tenterons de mettre en relation un sommaire des résultats obtenus avec les objectifs de recherche que nous nous étions fixés. Nous tenterons ainsi de trouver réponse à la question de recherche que nous avons formulée en plus de souligner les ouvertures possibles pour des recherches ultérieures en lien avec l'objet de notre investigation.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

*«Une réponse, c'est forcément le chemin qu'on a déjà parcouru.
Seules les questions peuvent montrer le chemin qu'il reste à faire.»*

Jostein Gaarder
Extrait de *Le petit frère tombé du ciel* (1997, p. 40)

Ce cinquième et dernier chapitre est voué à la discussion de nos résultats. Nous y faisons un bilan de nos résultats et le mettons en lien avec l'objectif général de recherche que nous avons fixé. Nous tentons ainsi de répondre à la question nous ayant guidée tout au long de cette recherche. Nous mettons ensuite de l'avant les forces et les limites de la présente étude tout en faisant quelques recommandations quant à la tenue de recherches ultérieures.

Nous avons établi au chapitre I que notre objectif général de recherche serait d'explorer la manière dont les représentations de la diversité influencent l'identification des membres à leur groupe de travail. Nous tenterons donc, à travers un bilan des résultats que nous avons obtenus, de répondre à la question générale de recherche que nous avons formulée

comme suit : «Comment les représentations de la diversité influencent-elles l'identification des membres à leur groupe de travail? »

5.1 Influence des représentations de la diversité sur l'identification

Comme nous l'avons précédemment statué, nous entendons par représentations des «catégories qui servent à classer les circonstances, les phénomènes, les individus auxquels on a affaire» (Moliner, 1996 p. 16). Ainsi, en faisant notre revue de la littérature, nous avons réalisé que les attributs visibles de la diversité semblaient avoir une incidence beaucoup plus négative sur les groupes de travail que les attributs moins visibles, notamment au niveau affectif, ce qui ne favorisait pas l'identification des membres à leur équipe. Ainsi, en nous basant sur des recherches antérieures, nous avons mis au cœur de notre cadre conceptuel et théorique certains attributs visibles de la diversité, puisque nous les croyions plus susceptibles d'être mis en exergue lors de notre collecte de données. Nous avons entre autres cité Mannix et Neale (2005) qui dénotaient que l'ethnie, le genre et l'âge avaient plus tendance à provoquer des effets négatifs sur le fonctionnement du groupe, de même que Pelled (1996) qui avait démontré que les attributs hautement visibles provoquaient plus de conflits affectifs et de rotation des membres. À l'instar de ces derniers, Milliken et Martins (1996) avaient trouvé qu'ils influençaient habituellement négativement le développement du groupe au niveau affectif, notamment en ce qui a trait à l'identification des membres au groupe et à leur satisfaction. Bien que nous ayons retrouvé certains attributs visibles dans notre étude, nos résultats ne concordent pas tout à fait avec ceux obtenus par ces derniers. Nous avons plutôt découvert que, de manière générale, les attributs sous-jacents de la diversité avaient une incidence négative beaucoup plus grande sur l'identification des membres à leur groupe. Les attributs visibles avaient quant à eux un impact plutôt positif.

Nous avons entre autres relevé que les différences culturelles pouvaient certes occasionner certains conflits interpersonnels, mais il semblerait néanmoins que ce type de diversité soit riche quant à son apport au niveau de la manière de concevoir les choses. D'un autre côté,

contrairement aux résultats de nos prédécesseurs qui avaient relevé que la mixité de genres était susceptible de provoquer plus de conflits émotionnels et relationnels (Jehn, Chadwick et Thatcher, 1997 ; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999), il s'est plutôt dégagé que cette mixité procurait un équilibre parmi l'équipe. De plus, il semble que ce type de diversité soit enclin à favoriser l'identification cognitive : certains se reconnaissent dans les personnes qui sont du même genre qu'eux. Nous avons également pu mettre en évidence que la différence d'âge ne se ressentait pas vraiment au sein de l'équipe, mais que les individus plus âgés trouvaient inspirant de travailler avec des personnes plus jeunes, en raison du riche apprentissage que cela favorisait. De ce fait, la diversité au niveau de l'âge influence de manière positive l'identification évaluative et affective des membres. Nos résultats ne sont donc pas alignés sur ce que nous avons constaté au sein de la littérature, à l'effet que cette différence provoquait de l'absentéisme et un plus grand risque de rotation des membres (Jackson *et al.*, 1991 ; Milliken et Martins, 1996 ; O'Reilly III, Caldwell et Barnett, 1989 ; Tsui, Egan et O'Reilly III, 1992).

Parmi les représentations des attributs visibles de la diversité que nous avons relevées, seules les différences au niveau de la fonction dans l'organisation avaient une incidence préjudiciable. En effet, il s'est dégagé que les différences de postes pouvaient occasionner certaines incompréhensions en raison de la méconnaissance des tâches effectuées par les gens occupant des postes uniques. Cependant, la communication entre les membres contrecarrait les effets négatifs encourus et, de ce fait, aucun impact sur l'identification n'a pu être décelé. Il semblerait toutefois que le fait de ne pas accéder à une promotion, que plusieurs aient obtenue par le passé, mine l'identification cognitive et influence la volonté des individus à quitter le groupe. De plus, les attentes non comblées reliées à un poste sont apparues comme étant un motif d'insatisfaction et de diminution de l'identification cognitive et évaluative. Nous croyons cependant que ce facteur doit être mis en lien avec le degré d'expérience professionnelle, car il était manifeste qu'un haut niveau d'expérience influençait lesdites attentes.

Comme précédemment énoncé, il s'est avéré que les attributs sous-jacents de la diversité avaient une incidence négative beaucoup plus grande sur l'identification des membres, notamment en ce qui a trait à la diversité de rythme. Il est apparu qu'un rythme de travail rapide était prisé au niveau de la culture de l'organisation. À ce titre, il a été mis en évidence que les individus détenant un rythme rapide avaient tendance à évaluer l'équipe positivement, de même qu'à s'identifier cognitivement à celle-ci. Il s'est toutefois profilé qu'ils avaient tendance à ne pas se catégoriser comme étant similaires aux individus ayant un rythme plus lent, ce qui minait leur identification cognitive et évaluative à ces derniers. À l'opposé, les individus détenant un rythme de travail plus lent avaient une évaluation plus négative, de même qu'ils avaient tendance à ne pas se reconnaître auprès de l'équipe. Nos résultats concordent donc avec ce qu'avançaient Valenti et Rockett (2008) à l'effet que les similarités entre les individus sont la base première de leur attraction les uns envers les autres. Il semblerait donc que, lorsqu'un attribut est inscrit dans la culture organisationnelle, l'identification des membres détenant cet attribut est favorisée; l'effet inverse est toutefois provoqué lorsque les sujets ne le détiennent pas.

Cependant, deux facteurs sont apparus comme ayant une influence sur l'effet de ce type de diversité : l'expérience professionnelle et le temps. D'une part, il s'est dégagé que le degré d'expérience professionnelle influençait le rythme de travail des individus. En effet, en raison de leur expérience, les sujets étaient susceptibles d'être familiers avec une manière de travailler acquise dans le passé. Si le rythme de travail auquel les individus étaient habitués était plus lent, l'adaptation s'avérait difficile. Toutefois, le caractère de l'adaptation en lien avec cet attribut nous est apparu comme étant directement lié au temps écoulé depuis l'association des individus au groupe. À l'instar des résultats obtenus par Milliken et Martins (1996), nous croyons qu'un certain laps de temps est nécessaire aux individus de sorte qu'ils voient au-delà de leurs différences et puissent bénéficier des avantages liés à la diversité. Il est donc possible de penser que, si trop peu de temps s'était écoulé depuis l'association au groupe d'un individu détenant un rythme plus lent, le processus d'adaptation soit difficile, minant ainsi l'identification de celui-ci. Nos résultats nous poussent à croire que si plus de temps s'était écoulé, la propriété modératrice inhérente au temps aurait peut-être eu l'occasion de se manifester de sorte que la diversité du rythme de travail ne fasse plus entrave

à l'identification. Toutefois, nous n'avons pas pu confirmer cette hypothèse en raison de la nature ponctuelle de notre étude.

La diversité au niveau de l'expérience professionnelle est aussi un attribut sous-jacent s'étant démarqué par son influence majeure sur l'identification des membres. Nos résultats sont néanmoins mitigés. D'une part, nous avons dégagé qu'une grande expérience de travail pouvait avoir une influence négative sur l'intégration au sein du groupe de même que sur l'identification cognitive des individus à celui-ci. D'autre part, il semblerait que l'expérience professionnelle puisse aussi être le moteur d'une plus grande identification cognitive et évaluative. La divergence de nos résultats s'explique en raison de la capacité des individus à obtenir la confirmation, de la part des membres, de l'apport de cette expérience au sein du groupe. En effet, si un individu réussit à obtenir la confirmation de son apport, l'identification au groupe s'en voit favorisée; l'opposé est provoqué lorsque cet apport n'est pas confirmé. Nos résultats concordent donc avec ceux de Polzer, Milton et Swann (2002) et ceux de Swann *et coll.* (2003), à l'effet que lorsque les membres du groupe perçoivent les autres membres comme ceux-ci se perçoivent et qu'ils en obtiennent la confirmation, les conséquences négatives de la diversité sur l'intégration sociale et l'identification au groupe se voient modérées. L'échec à obtenir cette confirmation, à l'inverse, sape le sentiment de connexion des membres au groupe. Nous croyons néanmoins que la variable modératrice qu'est le temps puisse encore une fois influencer cette issue, puisque nos résultats démontrent que les effets négatifs de cette diversité émergeaient lorsque les individus faisaient partie du groupe depuis peu. Ainsi, tout comme c'était le cas pour la diversité de rythme, il est possible de penser que si plus de temps s'était écoulé, les effets néfastes auraient pu être régulés.

Par ailleurs, nous avons mis en évidence dans la présentation de nos résultats que les différences au niveau des méthodes de travail pouvaient freiner l'identification cognitive. Cependant, le nœud de l'inconfort lié à ce type de diversité a semblé être situé au niveau du rapport d'autorité entre employeur et employés. En effet, lorsqu'une méthode de travail est privilégiée par la supérieure hiérarchique, les individus se doivent de la considérer sans toutefois s'y reconnaître. Toutefois, nous ne pouvons que constater que les individus ne

s'identifient pas cognitivement à leur supérieure, car les données recueillies ne nous ont pas permis de faire le lien avec l'équipe dans son ensemble. Il s'est également dégagé que, tout comme pour le rythme, l'expérience professionnelle influence fortement les méthodes de travail. Si l'expérience antérieure, quant à la manière d'exécuter les tâches, n'est pas ajustée au contexte de travail actuel, l'adaptation peut être grande, ce qui peut avoir une influence négative sur l'identification. Encore une fois, le facteur temps doit être pris en considération : une période d'adaptation doit être privilégiée de sorte que l'intégration se fasse et que les incidences néfastes de cette diversité se voient atténuées. Néanmoins, il s'est également avéré que la communication entre les individus atténue les conflits potentiels liés à ce type de diversité. Nos résultats nous portent également à croire que cet attribut de la diversité peut être positif puisqu'il permet aux individus d'apprendre de nouvelles manières plus efficaces de faire les choses.

Finalement, il a été mis en évidence que les compétences diverses amenaient les membres à être complémentaires au niveau de la tâche. Il semblerait que cette complémentarité influence la performance de l'équipe au sens où le produit final est toujours plus riche de la perspective de chacun des membres. Ceci concorde avec les résultats de Jackson, May et Whitney (1995) et de Milliken et Martins (1996) à l'effet que, dans les groupes hétérogènes, la pensée du groupe se voit plus réaliste et complexifiée puisqu'elle est le résultat de la somme des perspectives distinctes des membres qui le composent. En plus d'être appréciée, la complémentarité amènerait les membres à évaluer leurs différences de manière positive. De ce fait, la diversité de compétence influence positivement l'identification affective, cognitive et évaluative des membres à leur groupe.

En somme, à notre question générale de recherche, nous pouvons répondre que les attributs visibles de la diversité ont, de manière générale, une influence positive sur l'identification des membres. À l'opposé, les attributs sous-jacents ont une influence plus négative, ce qui ne concorde pas avec la très grande majorité des études que nous avons revues. Nos résultats démontrent que l'expérience professionnelle est un facteur qui se doit d'être pris en considération puisqu'elle influence l'issue de plusieurs types de diversité : le rythme de

travail, les méthodes de travail, ainsi que la manière de concevoir sa fonction au sein de l'organisation. À l'instar des résultats obtenus par Harrison, Price et Bell (1998), Milliken et Martins (1996) et Mongeau et Tremblay (2002), nous sommes portée à croire que le temps est un facteur d'influence majeure sur l'impact de la diversité sur le groupe et sur l'identification. Toutefois, le caractère non-longitudinal de notre recherche ne nous permet pas de confirmer ce que nous avançons. Peut-être qu'une autre étude révélerait au contraire d'autres facteurs d'influence, sans que le temps ne soit en cause. Finalement, la communication entre les membres concernant les écueils produits par les différents types de diversité semble être une des clés régulatrices des effets néfastes qu'ils pourraient occasionner.

5.2 Autres facteurs émergents

Au-delà de l'impact des représentations de la diversité sur l'identification, d'autres facteurs d'influence se sont dégagés de notre analyse dont il importe de tenir compte. En effet, la sociabilité, l'intelligence, la performance, l'humanisme, la générosité, la complémentarité, la curiosité, l'ouverture et l'authenticité sont tous des traits qui, de manière générale, favoriseraient une catégorisation inclusive. Ces attributs soutiendraient donc l'identification cognitive, évaluative et affective des individus. Ces résultats concordent avec ceux obtenus par Tsui et O'Reilly (1989) à l'effet que «les gens tendent à être attirés par ceux qui leur sont similaires en matière de caractéristiques démographiques, d'activités ou d'attitude» [traduction libre] (p. 404). Il est donc possible de croire que l'influence positive des traits communs aux individus transcende les effets négatifs encourus par la diversité. De plus, il s'est avéré que la curiosité et l'ouverture des individus face aux différences les entraîneraient à être authentiques. Il est possible de penser que ce phénomène modère les effets négatifs de la diversité, favorisant ainsi l'identification au groupe.

La tolérance à l'ambiguïté est, quant à elle, ressortie comme étant un trait que les individus se devaient de posséder au sein de l'organisation. Il semblerait que si les personnes sont

capables de bien tolérer l'ambiguïté, plus facile serait leur évolution dans ce milieu. Ce facteur nous apparaît donc comme ayant une incidence potentiellement négative sur l'identification des membres, notamment aux niveaux affectif et évaluatif. Il est également émergé de notre analyse que la diversité pouvait être positive en raison du fait qu'elle permet aux individus d'apprendre et de s'outiller tant sur le plan professionnel, personnel qu'intellectuel. Ainsi, l'apprentissage pourrait s'avérer un motif d'identification cognitive, affective et évaluative au groupe, tout en étant un élément modérateur de la diversité.

L'approche organisationnelle a également été dégagée comme étant un motif d'identification au groupe, notamment parce que les gens se catégorisaient comme faisant partie d'une organisation qu'ils qualifiaient de différente des autres du même genre. Ce résultat concorde avec ce que Chattopadhyay, Tluchowska et George (2004) ont avancé, à l'effet que le processus de comparaison avec les autres groupes améliore l'estime personnelle et l'identité sociale des membres, en raison de la moindre valeur accordée aux groupes auxquels ils ne font pas partie. Finalement, il s'est dégagé que de ne pas être rémunéré à la commission dissipait la compétition au sein de l'équipe. La non-compétitivité favoriserait le travail d'équipe, de même que le soutien, l'entraide, la solidarité et la confiance au sein du groupe. En plus du fait de favoriser l'identification affective, il nous apparaît raisonnable de penser que le climat de solidarité et d'entraide augmenterait la performance de l'équipe.

5.3 Notre recherche : ses points forts, ses limites et nos recommandations

Nos résultats démontrent que les membres du groupe, à bien des égards, se catégorisent comme étant similaires, ce qui, nous l'avons souligné, dénote leur identification au groupe. Toutefois, bien qu'ils se reconnaissent des points communs, il nous semble opportun de réitérer que le groupe n'en est pas moins hétérogène pour autant. Comme nous l'avons spécifié dans notre cadre méthodologique, les membres détenaient toutes les caractéristiques de la diversité, soit divers en terme d'âge, de fonction professionnelle, de genre et d'origine ethnique.

La force de notre étude réside dans le fait que nos résultats apportent un autre angle de vue sur l'influence des types d'attributs de la diversité sur l'identification des membres à leur groupe. Toutefois, sa limite réside dans le fait que nous ne pouvons expliquer les raisons pour lesquelles nos résultats sont en contradiction avec la majorité des études que nous avons revues. Il serait donc intéressant de comprendre pourquoi les attributs visibles ont une incidence positive sur l'identification contrairement aux attributs sous-jacents. Comme Van Knippenberg, Haslam et Platow (2007) l'ont démontré, lorsque la diversité est considérée comme une valeur favorable pour les membres, cette valeur joue le rôle de modérateur de la diversité et peut être un facteur d'une plus grande identification au groupe. À cet égard, il serait intéressant d'étudier plus en profondeur la valeur accordée à la diversité par les membres ainsi que par l'organisation de sorte à savoir si ce facteur entre en ligne de compte pour expliquer l'issue de nos résultats.

Notre étude demeure une photographie d'une certaine réalité, dans un certain contexte, à un certain moment. Il serait donc intéressant de faire une étude longitudinale, afin de voir si le temps est réellement un facteur d'influence au niveau de nos résultats. Nous supposons que si plus de temps s'était écoulé depuis l'arrivée de certains sujets au sein de l'équipe, les effets négatifs de la diversité, notamment au niveau du rythme, de la fonction et de l'expérience professionnelle se seraient atténués. Toutefois, il est aussi possible de penser que d'autres facteurs tels que la personnalité ou l'attitude pourraient également jouer un rôle sur les résultats sans que le temps en soit l'élément majeur. Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné au chapitre III, il aurait été pertinent de procéder, en complément aux entrevues individuelles, à une entrevue de groupe auprès de l'équipe de travail, de sorte à pouvoir comparer les données recueillies individuellement aux réponses obtenues en groupe. Il serait donc intéressant, dans le cadre d'une future recherche, d'inclure l'entrevue de groupe, de sorte à rendre les résultats plus riches et exhaustifs.

Finalement, bien que ce ne soit pas l'objet de notre recherche, puisque nous traitons ici des représentations de la diversité, les données que nous avons recueillies laissent entendre que le style de leadership aurait un impact sur l'identification des membres à leur équipe de travail.

Il serait donc pertinent de creuser en ce sens lors de recherches futures, notamment pour comprendre l'influence de l'autorité et la manière de gérer sur la culture organisationnelle et sur l'identification des membres. Peut-être ces derniers facteurs auraient-ils une influence beaucoup plus grande que ceux ici identifiés.

CONCLUSION

«J'ai de sérieuses raisons de croire que la planète d'où venait le petit prince est l'astéroïde B 612. Cet astéroïde n'a été aperçu qu'une fois au télescope, en 1909 par un astronome turc. Il avait fait alors une grande démonstration de sa découverte à un Congrès International d'Astronomie. Mais personne ne l'avait cru à cause de son costume. Les grandes personnes sont comme ça

Heureusement pour la réputation de l'astéroïde B 612 un dictateur turc imposa à son peuple, sous peine de mort, de s'habiller à l'européenne. L'astronome refit sa démonstration en 1920, dans un habit très élégant. Et cette fois-ci tout le monde fut de son avis.»

Antoine de Saint-Exupéry
Extrait de *Le Petit Prince* (1987, p. 19)

Aux balbutiements de ce parcours, la source de nos préoccupations résidait dans le vaste bassin sociétal. Comment être unis si dissemblables? La pierre d'assise de notre quête de connaissance résidait dans cette courte, mais combien complexe préoccupation. Toutefois, la société étant vaste et délicate à capturer, notre dévolu a été jeté sur les groupes en tant que «micro-sociétés». Ainsi notre choix s'est articulé autour de leur praticité à être étudiés et de l'intérêt que nous portions à ces ensembles organisés, en raison de notre parcours universitaire.

Comme nous l'avons soulevé, la diversification de la main d'œuvre et la tendance de plus en plus accrue pour le travail en équipe, font en sorte que les équipes hétérogènes sont désormais beaucoup plus présentes dans les organisations. À la lumière de notre revue de la littérature, nous constatons que, bien qu'étant innovatrices, ces équipes rencontraient de nombreuses difficultés, notamment au niveau du climat affectif, qui inhibait leur bon

fonctionnement. Ces groupes éprouvaient entre autres une baisse du sentiment de satisfaction des membres, moins d'engagement de la part de ces derniers, un sentiment d'inconfort, moins d'intégration sociale, des relations interpersonnelles stressantes, un climat de travail négatif, etc., ceci en grande partie à cause de la diversité les caractérisant. Ces conséquences au niveau de la dimension affective nous apparaissaient comme autant de facteurs freinant le processus d'identification des membres, de sorte que ces équipes performant bien dans les organisations.

Notre objet de recherche s'est donc articulé autour de deux manifestations, soit l'augmentation de la diversité dans les organisations et le développement d'effets néfastes suscité par cette diversité au sein des équipes de travail. Sur ces bases, nous souhaitons explorer l'influence des représentations de la diversité sur l'identification des membres à leur groupe.

D'une part, rappelons que notre étude s'inscrit dans le champ des communications, notamment aux niveaux interpersonnel et groupal. Nous traitons des groupes de travail et de l'identification des membres à celui-ci – processus qui existe à l'interface entre l'individu et le groupe – qui, pour se manifester, nécessitent l'interaction entre les individus et donc, une communication. D'autre part, nous croyons qu'en plus d'être d'actualité, notre étude est pertinente en raison de la présence de plus en plus forte des groupes hétérogènes dans les milieux organisés. Notre objet de recherche importe donc autant sur le plan théorique qu'au niveau pratique, c'est-à-dire dans la réalité quotidienne des travailleurs et des gestionnaires.

La perspective méthodologique de type qualitatif a été privilégiée pour cette étude, puisqu'elle s'attarde aux perceptions, à l'expérience ainsi qu'aux enjeux auxquels font face les acteurs sociaux. En outre, «la recherche qualitative s'ancre dans la dialectique des représentations, des actions et des interprétations des acteurs sociaux par rapport à leur environnement» (Deslauriers et Kérisit, 1997, p. 93). Comme nous nous intéressons à l'influence des représentations de la diversité, cet angle méthodologique était un choix conséquent et approprié pour appréhender ce phénomène.

Rappelons également que nous avons choisi de faire la collecte de nos données par le biais d'entrevues individuelles semi-dirigées. Notre échantillon était composé de huit membres d'une équipe de travail œuvrant dans une petite organisation montréalaise privée. Nous avons choisi ce groupe en raison de sa petite taille et parce que les membres détenaient toutes les caractéristiques de la diversité que nous avons établies, soit diversifiés en termes d'âge, de fonction professionnelle, de genre et d'origine ethnique. Nous avons ciblé ces attributs spécifiques, car selon la littérature, ils étaient reliés aux changements actuels au niveau de la main d'œuvre (Pelled, 1996) et influençaient habituellement négativement l'identification des membres ainsi que le développement du groupe au niveau affectif (Milliken et Martins, 1996).

Ainsi, nous avons mis ces attributs visibles de la diversité au centre de notre cadre conceptuel et théorique, puisque nous les croyions plus susceptibles d'être mis en exergue lors de notre collecte de données en raison de l'impact négatif leur étant attribué par la littérature. Toutefois, nous avons plutôt découvert que, de manière générale, les attributs sous-jacents de la diversité avaient une incidence négative beaucoup plus grande sur l'identification des membres à leur groupe, tandis que les attributs visibles, au contraire, avaient un impact plutôt positif.

Nous avons entre autres relevé que les différences culturelles pouvaient certes occasionner certains conflits interpersonnels, mais il semblerait néanmoins que ce type de diversité soit riche quant à son apport au niveau de la manière de concevoir les choses. D'un autre côté, il s'est dégagé que la mixité de genre procurait un équilibre parmi l'équipe et soit encline à favoriser l'identification cognitive. Il semblerait que la diversité au niveau de l'âge, quant à elle, soit un moteur d'identification évaluative et affective pour les personnes plus âgées, en raison de l'inspiration insufflée par les individus plus jeunes. Seulement les différences en ce qui a trait à la fonction dans l'organisation avaient une incidence préjudiciable sur l'identification cognitive, sur la satisfaction des individus et sur leur volonté à demeurer au sein de l'entreprise. Notamment en raison de l'insatisfaction des attentes liées à un poste et de la non-accession à une promotion.

Sur le plan des attributs sous-jacents, il est apparu qu'un rythme de travail rapide était inscrit dans la culture de l'organisation. Au terme de notre analyse, nous avons conclu que lorsqu'un attribut – rythme rapide – est inscrit dans la culture organisationnelle, l'identification des membres détenant cet attribut est favorisée; l'effet inverse est toutefois provoqué chez les sujets ne le détenant pas. Nos résultats quant à la diversité au niveau de l'expérience professionnelle sont ressortis mitigés. D'une part, une grande expérience de travail pouvait influencer négativement l'intégration au groupe de même que l'identification cognitive des individus. D'autre part, il semblerait qu'elle puisse aussi être le moteur d'une plus grande identification cognitive et évaluative. Nous avons expliqué la divergence de nos résultats en raison de la capacité des individus à obtenir ou non la confirmation de l'apport de leur expérience au sein du groupe.

Par ailleurs, nous avons mis en évidence que les différences au niveau des méthodes de travail pouvaient freiner l'identification cognitive à la supérieure hiérarchique. Nos résultats ne nous ont toutefois pas permis de faire le lien avec l'équipe dans son ensemble. Néanmoins, il semble que la communication entre les individus atténue les conflits potentiels liés à ce type de diversité et que cet attribut soit positif en regard de l'apprentissage qu'il favorise. Finalement, il a été mis en évidence que les compétences diverses amenaient les membres à être complémentaires au niveau de la tâche, ce qui influencerait positivement la performance de l'équipe, ainsi que l'identification affective, cognitive et évaluative des membres.

Outre l'impact des représentations de la diversité sur l'identification, d'autres facteurs d'influence ont émergé de notre analyse. En effet, la sociabilité, l'intelligence, la performance, l'humanisme, la générosité, la complémentarité, la curiosité, l'ouverture et l'authenticité sont tous des traits qui, de manière générale, favoriseraient une catégorisation inclusive et soutiendraient l'identification cognitive, évaluative et affective des individus. Nous avons surtout mis l'accent sur les traits qui sont la curiosité et l'ouverture à la diversité, puisque leur présence entraînerait les individus à être authentiques, phénomène que nous avons identifié comme étant une variable modératrice de la diversité favorisant l'identification au groupe.

Nous avons également souligné que si les individus ne sont pas en mesure de tolérer l'ambiguïté, l'absence de ce trait serait un facteur potentiellement négatif sur l'identification des membres, notamment au niveau affectif et évaluatif. Il est également émergé de notre analyse que la diversité pouvait être un facteur d'influence positive sur l'identification cognitive, affective et évaluative, en raison de l'apprentissage qu'elle suscite. Cet apprentissage apparaît comme un élément modérateur de la diversité elle-même. L'originalité de l'approche organisationnelle a, quant à elle, été dégagée comme étant un motif d'identification au groupe, notamment parce que les gens se catégorisent comme faisant partie d'une organisation qu'ils qualifient de différente. Finalement, il a émergé que de ne pas être rémunéré à la commission dissipait la compétition au sein de l'équipe. Cette non-compétitivité favoriserait le travail d'équipe, le soutien, l'entraide, la solidarité et la confiance au sein du groupe, de même que l'identification affective. Ainsi, il nous apparaît raisonnable de penser que le climat de solidarité et d'entraide augmenterait la performance de l'équipe.

À notre question générale de recherche, qui était «Comment les représentations de la diversité influencent-elles l'identification des membres à leur groupe de travail? » nous avons donc répondu que les attributs visibles de la diversité ont, de manière générale, une influence positive sur l'identification des membres. À l'opposé, les attributs sous-jacents ont une influence plus négative. L'expérience professionnelle ainsi que le temps apparaissent comme deux facteurs décisifs quant à l'issue de l'identification des membres. De plus, il est possible de croire que l'influence positive des traits communs aux individus transcende les effets négatifs encourus par la diversité et favorise l'identification des membres, pourvoyant ainsi au bon fonctionnement général du groupe.

Les résultats de notre étude nous apparaissent toutefois comme ayant un double revers, c'est-à-dire qu'ils apportent un autre éclairage sur l'impact que peuvent avoir certains types d'attributs de la diversité, sans toutefois que nous puissions en expliquer la cause. Il serait donc intéressant, dans le cadre d'une recherche ultérieure, d'étudier la valeur accordée à la diversité au sein de la culture organisationnelle de même que dans l'esprit des membres. Nous croyons que cette valeur puisse jouer un rôle sur l'issue de nos résultats. De plus, il

serait pertinent de faire une étude longitudinale, afin de vérifier si le temps est réellement un facteur d'influence au niveau de nos résultats. Finalement, l'entrevue de groupe serait aussi à propos dans le cadre de futures analyses, de sorte à comparer les données aux réponses individuelles, rendant ainsi les résultats plus exhaustifs.

En dernière analyse, nous sommes partie de la prémisse que ce qui rejoignait les individus étaient leurs ressemblances et nous nous interrogeons quant à l'avenir du lien social considérant la diversité de plus en plus accrue au sein de notre société. À la suite de cette recherche, nous constatons que certes les différences peuvent diviser à certains égards, mais l'être humain trouve toujours une manière de connecter en se découvrant des «traits d'union» avec ses semblables. Malgré toutes les dissemblances qui peuvent exister, notre étude nous pousse à croire que l'être humain se reconnaît dans cette «autre», qui n'est que l'autre d'un «je». Nous avons débuté notre étude plutôt pessimiste dans nos constatations, mais confiante que nous pourrions trouver des pistes à savoir comment les «je-autre» formaient le «nous». Une fois terminée, cette étude nous laisse remplie d'optimisme, car bien que nos différences nous singularisent, il nous apparaît qu'il y aura toujours un terrain où nous «nous» reconnaitrions pour fusionner avec cette «autre-je».

«L'humanité est constamment aux prises avec deux processus contradictoires dont l'un tend à instaurer l'unification, tandis que l'autre vise à maintenir ou à rétablir la diversification» écrivait Lévi-Strauss (2001 , p. 119). À la fin de ce parcours, nous ne pouvons qu'être en accord avec ces propos et constater que l'être humain, tel le funambule sur sa corde raide, vacille entre deux pôles, mais demeure toujours en équilibre.

APPENDICE A

GUIDE D'ENTRETIENS

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle d'environ 1 heure à 1h15 au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience passée et présente en tant que membre de votre équipe de travail. Plus spécifiquement, les questions qui vous seront posées toucheront des thèmes tels que votre expérience des différences au sein de votre équipe, votre expérience de vos rapports avec les membres de votre équipe de travail, ainsi que la signification que vous accordez à votre équipe de travail. Cette entrevue est enregistrée sur cassette audio avec votre permission.

La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier. Si vous le désirez, vous aurez la possibilité d'approuver la transcription de l'entrevue. Vous demeurez libre de ne pas répondre, sans avoir à vous justifier, à une ou à plusieurs questions si vous les estimez embarrassantes. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et son directeur de recherche, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (cassette codée et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les cassettes ainsi que les

formulaire de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications. Avez-vous des questions? Êtes-vous prêt à commencer?

INTRODUCTION

- 1- Depuis quand travaillez-vous ici?
- 2- Comment en êtes-vous venu à travailler ici?
 - a. Comment aviez-vous entendu parler de l'entreprise?

TRAVAIL EN ÉQUIPE

- 3- De manière générale, qu'aimez-vous dans le fait de travailler en équipe ?
 - a. Qu'aimez-vous dans le fait de travailler en équipe ici ?
 - b. Pourriez-vous me raconter une expérience où vous avez senti que votre travail a bien été évalué?
- 4- De manière générale, qu'aimez-vous moins dans le fait de travailler en équipe?
 - a. Qu'aimez-vous moins dans le fait de travailler en équipe ici?

IDENTIFICATION

- 5- Si vous aviez à décrire/qualifier votre équipe, comment le feriez-vous?
- 6- De quelle manière décririez-vous votre place au sein de l'équipe?
 - a. Comment percevez-vous cette place?
 - i. Comment vous sentez-vous par rapport à celle-ci?
- 7- De quelle manière sentez-vous que votre place au sein de l'équipe est perçue par vos collègues?

DIVERSITÉ

- 8- En quoi sentez-vous que les membres de l'équipe se ressemblent?
 - a. Comment cela est-il vécu au sein de l'équipe?
 - i. Quelle incidence ces ressemblances ont-elles sur les relations dans l'équipe?
 - ii. Quelle incidence ces ressemblances ont-elles sur le travail d'équipe?

- 9- En quoi sentez-vous que les membres de l'équipe sont différents les uns des autres?
 - a. Comment cela est-il vécu au sein de l'équipe?
 - i. Quelle incidence ces différences ont-elles sur les relations dans l'équipe?
 - ii. Quelle incidence ces différences ont-elles sur le travail d'équipe?

- 10- En quoi sentez-vous que vous êtes différents des autres membres de votre équipe de travail?
 - a. Comment vivez-vous cela?
 - b. De quelle manière le reste de l'équipe y réagit-il?
 - i. Quelle incidence vos différences ont-elles sur vos relations avec vos collègues?
 - ii. Quelle incidence vos différences ont-elles sur le travail que vous effectuez avec vos collègues?

- 11- En quoi sentez-vous que vous ressemblez aux autres membres de votre équipe?
 - a. Comment vivez-vous cela?
 - i. Quelle incidence vos ressemblances ont-elles sur vos relations avec vos collègues?
 - ii. Quelle incidence vos ressemblances ont-elles sur le travail que vous effectuez avec vos collègues?

GÉNÉRAL

12- Si vous aviez à me raconter un moment fort en équipe, quel serait-il?

13- Si vous aviez à me raconter un moment qui a représenté un défi (moment plus difficile) pour votre équipe, quel serait-il?

AUTRES

Y aurait-il autre chose que vous aimeriez ajouter qui vous semble opportun ou significatif à la suite des questions que je viens de vous poser?

À la suite de cet entretien, les coordonnées d'une ressource peuvent vous être fournies si vous ressentez le besoin de parler de votre situation.

REMERCIEMENTS

Merci beaucoup de votre participation. Une fois la recherche terminée, les résultats vous seront communiqués.

BIBLIOGRAPHIE

- Ashforth, Blake E., et Ronald H. Humphrey. 1995. «Emotion in the Workplace: A Reappraisal». *Human Relations*, vol. 48, no 2, p. 97-125.
- Ashforth, Blake E., et Fred Mael. 1989. «Social Identity Theory and the Organization». *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 1, p. 20-39.
- Barker, Valerie E., Jessica R. Abrams, Vanessa Tiyaamornwong, David R. Seibold, Ashley Duggan, Hee Sun Park et Minu Sebastian. 2000. «New Contexts for Relational Communication in Groups». *Small Group Research*, vol. 31, no 4, p. 470-503.
- Bartel, Caroline A., et Richard Saavedra. 2000. «The Collective Construction of Work Group Moods». *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, no 2, p. 197-231.
- Bourhis, Y. Richard. 1994. «Les préjugés, la discrimination, les relations entre groupes». In *Les fondements de la psychologie sociale*, p. 709-770. Montréal: Gaétan Morin éditeur.
- Boutin, Gérald. 1997. *L'entretien de recherche qualitatif*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 169 pages.
- Byrne, Donn. 1997. «An Overview (and Underview) of Research and Theory within the Attraction Paradigm». *Journal of Social and Personal Relationships*, vol. 14, no 3, p. 417-431.
- Chattopadhyay, Prithviraj, Elizabeth George et Sandra A. Lawrence. 2004. «Why Does Dissimilarity Matter? Exploring Self-Categorization, Self-Enhancement, and Uncertainty Reduction». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 892-900.
- Chattopadhyay, Prithviraj, Malgorzata Tluchowska et Elizabeth George. 2004. «Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Employee Social Identity». *Academy of Management Review*, vol. 29, no 2, p. 180-202.
- De Abreu Dos Reis, Carlos, Miguel Sastre Castillo et Salvador Roig Dobón. 2007. «Diversity and Business Performance: 50 Years of Research». *Service Business*, vol. 1, no 4, p. 257-274.

- De Saint-Exupéry, Antoine. 1987. *Le Petit Prince*. Coll. «Folio junior Édition spéciale». Bourges: Gallimard, 123 pages.
- Descartes, René. 2007. *Discours de la méthode*. Paris: Hatier, 128 pages.
- Deslauriers, Jean-Pierre, et Michèle Kérisit. 1997. «Le devis de recherche qualitative». In *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, p. 85-111. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Dovidio, John F., Samuel L. Gaertner, Alice M. Isen et Robert Lowrance. 1995. «Group Representations and Intergroup Bias: Positive Affect, Similarity, and Group Size». *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 21, no 8, p. 856-865.
- Ellemers, Naomi, Paulien Kortekaas et Jaap W. Ouwerkerk. 1999. «Self-categorisation, Commitment to the Group and Group Self-Esteem as Related but Distinct Aspects of Social Identity». *European Journal of Social Psychology*, vol. 29, no 2-3, p. 371-389.
- Gaarder, Jostein. 1997. *Le petit frère tombé du ciel*. Paris: Édition du Seuil, 188 pages.
- Groulx, Lionel-Henri. 1997. «Contribution de la recherche qualitative à la recherche sociale». In *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, p. 55-82. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Guérin, Gilles, et Thierry Wils. 1992. «Sept tendances-clés de la "nouvelle" GRH». Montréal. En ligne. <<https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/1918/1/A1.328%20WP%209209.pdf>>. Consulté le 7 juin 2011.
- Harrison, David A., Kenneth H. Price et Myrtle P. Bell. 1998. «Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion». *The Academy of Management Journal*, vol. 41, no 1, p. 96-107.
- Hua, Wei. 2003. «Exploring The Black Box : The Impact of Demographic Diversity on Organizational Attachment Through Communication». Los Angeles., Department of Human Resources and Organizational Behavior., John E. Anderson Graduate School of Management. En ligne. <<https://mercury.smu.edu.sg/rsrchpubupload/4958/2004/aomsubmission.pdf>>. Consulté le 8 juillet 2008.
- Jackson, E. Susan. 1996. «The consequences of diversity in multidisciplinary work teams». In *Handbook of work group psychology*, M.A. West, p. 53-76. New York: John Wiley. En ligne. <<http://www.rci.rutgers.edu/~sjcksox/TheconsequencesofDiversityInMultidisciplinaryWorkTeams.pdf>>. Consulté le 17 juillet 2008.

- Jackson, E. Susan, E. Karen May et Kristina Whitney. 1995. «Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams». In *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, Jossey-Bass, p. 204-261. San Francisco: R. A. Guzzo, E. Salas, and Associates.
- Jackson, E. Susan, et Chung Yunhyung. 2008. «The People Make the Place Complicated». In *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organization*, D.B. Smith, p. 37-62. New York: Lawrence Erlbaum.
- Jackson, E. Susan, Joan F. Brett, Valerie I. Sessa, Dawn M. Cooper, Johan A. Jolin et Karl Peyronnin. 1991. «Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover». *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no. 5, p. 675-689.
- Jehn, Karen A., C. Chadwick et Sherry M.B. Thatcher. 1997. «To Agree or Not To Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity and Conflict on Workgroup Outcomes». *International Journal of Conflict Management*, vol. 8, no 4, p. 287-305.
- Keller, Robert T. 2001. «Cross-Functional Project Groups in Research and New Product Development: Diversity, Communications, Job Stress, and Outcomes». *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no No. 3, p. 547-555
- Kelly, Janice R., et Sigal G. Barsade. 2001. «Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, no 1, p. 99-130.
- Kennedy, John F. 1963. *American University Commencement Address*: (10 juin 1963). En ligne.<<http://www.americanrhetoric.com/speeches/jfkamericanuniversityaddress.html>>. Consulté le 3 août 2011.
- Keyton, Joann. 1999. «Relational Communication in Groups». In *The handbook of group communication theory and research*, D. S. Gouran L. R. Frey, & M. S. Poole, p. 192-222. Thousand Oaks, Californie: Sage.
- Lasvergnas, Isabelle. 1984. « La théorie et la compréhension du social». In *Recherche sociale*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Lessard-Hébert, Michelle, Gabriel Goyette et Gérald Boutin. 1997. *La recherche qualitative. Fondements et Pratiques*. Montréal: Éditions Nouvelles AMS, 124 pages.
- Lévesque, Christian, et Gregor Murray. 1998. «La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation». *Relations industrielles*, vol. 53, no 1, p. 90-122.
- Lévi-Strauss, Claude. 1971. *L'homme nu*. T. 4 de *Mythologiques*. Paris: Plon, 687 pages.

- Lévi-Strauss, Claude. 2001. *Race et histoire Race et culture*. Saint-Amand-Montrond: Albin Michel / Éditions UNESCO, 127 pages.
- Li, J. 1994. «Demographic Diversity, Tokenism, and their Effects on Individuals' Behavior in Group Processes». *Academy of Management Best Paper Proceedings*, p. 229-243.
- Mannix, Elizabeth , et Margaret A. Neale. 2005. «What Differences Make a Difference?». *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 6, no 2, p. 31-55.
- Maruani, Margaret. 1996. «L'emploi féminin à l'ombre du chômage». *Actes de la recherche en sciences sociales*, p. 48-57. In *Persée* <http://www.persee.fr>. En ligne. <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss_0335-5322_1996_num_115_1_3203. Consulté le 7 juin 2011.
- Mayer, Robert, et Jean-Pierre Deslauriers. 2000. «Quelques éléments d'analyse qualitative». In *Méthodes de recherche en intervention sociale*, p. 159-189. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Mayer, Robert, et Marie-Christine Saint-Jacques. 2000. «L'entrevue de recherche». In *Méthodes de recherche en intervention sociale*, p. 115-133. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Milliken, J. Frances, et L. Luis Martins 1996. «Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups». *The Academy of Management Review*. Vol. 21, p. 402-433.
- Moliner, Pascal. 1996. *Images et représentations sociales: De la théories des représentations à l'étude des images sociales*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 276 pages.
- Mongeau, Pierre, et Jacques Tremblay. 2002. *Survivre: La dynamique de l'inconfort*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 142 pages.
- O'Reilly III, Charles A., David F. Caldwell et William P. Barnett. 1989. «Work Group Demography, Social Integration, and Turnover». *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, no 1, p. 21-37.
- Palmade, Guy, et Jaqueline Palmade. 2006. «Identification». In *Vocabulaire de psychosociologie, Positions et références*, Jacqueline Brus-Michel, Enriquez, Eugène, Lévy, André, p. 155-173. Ramonville-Saint-Agne: Éditions érès.
- Pelled, Lisa Hope. 1996. «Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory». *Organization Science*, vol. 7, no 6, p. 615-631.

- Pelled, Lisa Hope, Kathleen M. Eisenhardt et Katherine R. Xin. 1999. «Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance». *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no 1, p. 1-28.
- Pires, Alvaro p. 1997. «De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales». In *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, p. 3-54. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Poling, T, D.J. Woehr, L.M. Arciniega et A. Gorman. 2004. «The Impact of Personality and Value Diversity on Team Performance.». Mexico City, Department of Management, Instituto Tecnológico Autónomo de México, p. 1-23. En ligne. <http://administracion.itam.mx/workingpapers/Poling_Woehr_Arciniega_Gorman.pdf>. Consulté le 25 février 2009.
- Polzer, Jeffrey T., Laurie P. Milton et William B. Swann, Jr. 2002. «Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups». *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, no 2, p. 296-324.
- Poupart, Jean, Lionel-Henri Groulx, Jean-Pierre Deslauriers, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires. 1997. *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Proulx, Serge 2001. «Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ?». In *Émergences et continuité dans les recherches en information et communication*, sous la dir. de Société française des sciences de l'information et de la communication (SFSIC). Paris. En ligne. <http://www.er.uqam.ca/nobel/grmnob/drupal5.1/static/textes/proulx_SFSIC2001.pdf>. Consulté le 6 juillet 2011.
- Richard, C. Orlando. 2000. «Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View». *The Academy of Management Journal*, vol. Vol. 43, no No. 2, p. 164-177.
- Rink, Floor , et Naomi Ellemers. 2007. «Diversity as a Basis for Shared Organizational Identity: The Norm Congruity Principle». *British Journal of Management*, vol. 18, no s1, p. S17-S27.
- Sacco, Joshua M., et Neal Schmitt. 2005. «A Dynamic Multilevel Model of Demographic Diversity and Misfit Effects». *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 2, p. 203-231.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2007. «Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide?». *Recherches qualitatives*, vol. Hors Série, Actes du colloque *Recherche qualitative: les questions de l'heure*, p. 99-111. En ligne. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie_v5/savoie_zajc.pdf. Consulté le 4 décembre 2010.

- Shaw, James B., et Elain Barrett-Power. 1998. «The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance». *Human Relations*, vol. 51, no 10, p. 1307-1325.
- Simons, Tony, Lisa Hope Pelled et Ken A. Smith. 1999. «Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams». *The Academy of Management Journal*, vol. 42, no 6, p. 662-673.
- Swann, William B., Jr., Virginia S. Y. Kwan, Jeffrey T. Polzer et Laurie P. Milton. 2003. «Fostering Group Identification and Creativity in Diverse Groups: The Role of Individuation and Self-Verification». *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 29, no 11, p. 1396-1406.
- Tajfel, H., et J. C. Turner. 1986. «The Social Identity Theory of Intergroup Behavior». In *Psychology of intergroup relations*, S. Worchel & W. G. Austin, p. 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, Henri. 1974. «Social identity and intergroup behaviour». *Social Science Information*, vol. 13, no 2, p. 65-93.
- Triolet, Elsa. 1969. *La mise en mots*. Genève: Albert Skira, 139 pages.
- Tropp, Linda R., et Stephen C. Wright. 2001. «Ingroup Identification as the Inclusion of Ingroup in the Self». *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, no 5, p. 585-600.
- Tseu, Lao. «Eveve.fr Toute la culture». En ligne. <<http://www.eveve.fr/celebre/biographie/lao-tseu-368.php?citations>>. Consulté le 13 juillet 2011.
- Tsui, Anne S., Terri D. Egan et Charles A. O'Reilly III. 1992. «Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment». *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, no 4, p. 549-579.
- Tsui, S. Anne, et A. Charles O'Reilly. 1989. «Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads». *The Academy of Management Journal*, vol. 32, no 2, p. 402-423.
- Turcotte, Daniel. 2000. «Le processus de la recherche sociale». In *Méthodes de recherche en intervention sociale*, p. 39-68. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Turner, John C., Penelope J. Oakes, S. Alexander Haslam et Craig McGarty. 1994. «Self and Collective: Cognition and Social Context». *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 20, no 5, p. 454-463.
- Valenti, M. Alix, et Tracey Rockett. 2008. «The Effects of Demographic Differences on Forming Intragroup Relationships». *Small group research*, vol. 39, no 2, p. 179-202.

- Van Der Vegt, Gerben, Ben Emans et Evert Van De Vliert. 2000. «Team Members' Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity». *Journal of Management*, vol. 26, no 4, p. 633-655.
- Van Der Vegt, Gerben S., et J. Stuart Bunderson. 2005. «Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification». *Academy of Management Journal*, vol. 48, no 3, p. 532-547.
- Van Der Zee, Karen, Nelleke Atsma et Felix Brodbeck. 2004. «The Influence of Social Identity and Personality on Outcomes of Cultural Diversity in Teams». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 35, no 3, p. 283-303.
- Van Knippenberg, Daan. 2000. «Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective». In *Applied Psychology: an International Review*, p. 357-371. Malden, USA et Oxford, UK: Blackwell publishers.
- Van Knippenberg, Daan, S. Alexander Haslam et Michael J. Platow. 2007. «Unity Through Diversity: Value-in-Diversity Beliefs, Work Group Diversity, and Group Identification». *Social Science Research Network*, p. 36. En ligne. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1032754. Consulté le 16 juin 2008.